



Polis Dürüstlüyü

haqqında Vəsait



Minnətdarlıq

Polis Dürüslüyü Konsepsiyası DCAF-ın aparıcı Polis Məsləhətçisi Pyer Aepli (Pierre Aepli) tərəfindən hazırlanmış və koordinasiya edilmişdir.

Biz, həmçinin, dəyərli şərtlərinə, töhvələrinə və məsləhətləri ilə öz töhvələrini vermiş aşağıdakı müəlliflərə Daniela Abeztout, Alero Okorodudu, Sofia Hoffmann, Reto Brunhart, Mark Remillard və Marta Baillargeonaya təşəkkür edirik.

Bizim işimizdə zəhməti olan digər şəxslərə də çox təşəkkür edirik: Ken Kostyo-ya əsasən redaktə işlərində köməyə görə və Çerri Ekinse isə, kitabı yenidən oxuyub düzəlişlər etdiyinə görə.

Polis Dürüslüyü Vəsaiti

Polis Dürüslüyü Vəsaiti, polis korrupsiyasını cilovlamaq üçün təsirli tədbirlər görülməsi istiqamətində polis xidmətlərinə kömək etmək, polisin cinayətgərliyə qarşı mübarizəsində imkanlarını artırmaq, ictimai təhlükəsizliyin yaxşılaşdırılmasında və polis sistemində qanun aliliyi və polisə ictimaiyyətin inamının artırılmasına kömək etmək məqsədi daşıyır. Vəsait aşağıdakı doqquz fəsildən ibarətdir

1. Giriş: korrupsiya və polis fəaliyyəti
2. Dəyərlər, qaydalar və davranış
3. Təşkilat
4. Etik məsələlərlə üzləşən polis işçilərinə dəstək
5. Daxili nəzarət
6. Kənardan baxış və nəzarət
7. Təhqiqat
8. Imkanlar yaradılması
9. Vasitələr

ACKNOWLEDGEMENT

“The publication of this book has been funded by the Directorate for Security Policy (SIPOL) – Swiss Federal Department of Defense, Civil Protection and Sports.”

DCAF

Silahlı Qüvvələr Üzərində Demokratik Nəzarət üzrə Cenevrə Mərkəzi(DCAF-The Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces) təhlükəsizlik sektoru islahatı (TSİ) və təhlükəsizlik sektoru idarəçiliyini təşviq edir.

DCAF ölkədaxili məsləhətlər və praktiki kömək proqramları təklif edir, beynəlxalq və ölkədaxili səviyyələrdə uyğun demokratik normaları inkişaf etdirir və təşviq edir, qabaqcıl praktikaları dəstəkləyir və təhlükəsizlik sektorunda səmərəli demokrtaik idarəçiliyi təmin etmək üçün tövsiyələr verir.

DCAF hökumətlərlə, parlamentlərlə, vətəndaş cəmiyyətləri ilə, beynəlxalq təşkilatlarla və təhlükəsizlik sektorunun fiqurları olan polis,hüquq orqanları, kəşfiyyat orqanları, sərhəd təhlükəsizliyi xidmətləri və ordu ilə tərəfdaşlıq edir.

DCAF Norvec Xarici İşlər Nazirliyi bu Vəsaitin çapı üçün etdityi dəstəyə görə dərin minnətdarlıq edir..

Üz qabığı ©

© DCAF, Norveck, 2011

ISBN 978-9952-494-57-0

Azərbaycan dilindəki tərcüməni mülki-hərbi münasibətlər üzrə tədqiqatçı –alim Elxan Mehdiyev redaktə etmişdir.

İçindəkilər

Vəsait haqqında	15
Qısa başlıqlar.....	25
1-ci Fəsil	29

1-ci Bölmə:	1-ci Fəsilə Giriş
--------------------	--------------------------

2-ci Bölmə:	Polis korrupsiyası ilə bağlı təriflər
--------------------	--

- | | |
|------|---|
| 2.1. | Korrupsiya nədir? |
| 2.2. | Polis nədir? |
| 2.3. | Polis mədəniyyəti nədir? |
| 2.4. | Polis korrupsiyası nədir? |
| 2.5. | Sistemli korrupsiya nədir? |
| 2.6. | Polis korrupsiyası növləri və digər uyğunsuz davranışlar |
| 2.7. | Polis qanunsuzluğunun digər növləri və qeyri-etik(uyğunsuz) davranışı |

3-cü Bölmə:	Polis korrupsiyası və uyğunsuz davranışa qarşı mübarizənin mühümlüyü
--------------------	---

4-cü Bölmə:	Etik polis xidmətinin qurulması
--------------------	--

- | | |
|------|---|
| 4.1. | Polis korrupsiyası və uyğunsuz davranış ilə məşğul olmağın metodları |
| 4.2. | Polis fəaliyyətində özəlləşdirmə və outsorsing işlərinin potensial
təhlükələri |
| 4.3. | Korrupsiyaya qarşı mübarizənin məsuliyyətləri |
| 4.4. | Əsasən nəyin üzərinə yönəlməli? |
| 4.5. | Məhsuldar anti-korrupsiya tədbirləri üçün şərtlər və üzləşilən çətinliklər? |

5-ci Bölmə: Səciyyəvi hallarda polis davranışının yaxşılaşdırılması

- 5.1. Münaqişə sonrası ölkələr
- 5.2. Kəc id dövrü yaşayan ölkələr
- 5.3. İnkişaf etməkdə olan ölkələr
- 5.4. İnkişaf etmiş ölkələr

6-ci Bölmə: Uğurlu anti-korrupsiya strategiyaları

- 6.1. Sinqapur
- 6.2. Honq Konq

7-ci Bölmə: Yekun müddəalar və öyrənilən təcrübələr- 1-ci Fəsil

2-ci Fəsil.....69

1-ci Bölmə: 2-ci Fəsilə Giriş

- 1.1. Təşkilati mədəniyyət nədir?

2-ci Bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə dəyərlər,qaydalar və davranış nəyə görə vacibdir?

- 2.1. Dəyişiklik və onun təşkilati mədəniyyətə təsiri.
- 2.2. Bir və ya bir neçə mədəniyyət?
- 2.3. Polis mədəniyyətinin müsbət və mənfi tərəfləri.

3-cü Bölmə: Dəyərlər,qaydalar və davranış polis korrupsiyasına qarşı mübarizəyə necə integrasiya oluna bilər?

- 3.1. Kadrların həyat şəraitinin yaxşılaşdırılması.
- 3.2. Korrupsiyaya qarşı mübarizəyə mədəniyyətin integrasiya edilməsi prosesinin inkişaf etdirilməsi

4-cü Bölmə: Dəyərlərin, qaydaların və davranışın səciyyəvi hallara inteqrasiya edilməsi

- 4.1. Münaqişə sonrası ölkələr
- 4.2. Keçid dövrü yaşayan və inkişaf etməkdə olan ölkələr
- 4.3. İnkişaf etmiş ölkələr

5-ci Bölmə: Həyata keçirmə

- 5.1. İdarəetmə dəstəyi
- 5.2. Kadrların işə cəlb olunması
- 5.3. Davranış kodeksinin yaradılması yolunda problemlər və maneələr

6-ci Bölmə: Yekün müddəalar və məsləhətlər – 2-ci Fəsil

3-cü Fəsil.....101

1-ci Bölmə: 3-cü Fəsilə Giriş

- 1.1. 3-cü Fəsilin Strukturu
- 1.2. Təşkilat nə deməkdir?

2-ci Bölmə: Nəyə görə korrupsiyaya qarşı mübarizədə təşkilat məsələsi önəm daşıyır?

- 2.1. Təşkilat səhnədir
- 2.2. Təşkilat mədəniyyət yaradır
- 2.3. Təşkilat, cəmiyyət və öz üzvləri qarşısında məsuliyyət daşıyır
- 2.4. Təşkilati sistemlər və proseslər korrupsiyaya təsir edə bilər
- 2.5. Təşkilati zəiflik qanun pozuntularına yol açır
- 2.6. Korrupsiyaya müqavimət göstərmək üçün fərdlərin imkanlarının artırılması tədbirləri təşkilati səviyyədə görülməlidir.

3-cü Bölmə: Təşkilat üzərində köklənmə korrupsiyaya qarşı mübarizəyə necə integrasiya edilməlidir?

3.1. Daha geniş mühit

3.2. Strategiya

3.3. Strukturlar

3.4. Proseslər

3.5. Zəif nöqtələr

4-cü Bölmə: Təşkilat səciyyəvi hallarda

4.1. Münaqişə sonrası ölkələr

4.2. Keçid dövrü yaşayan ölkələr

4.3. İnkişaf etməkdə olan ölkələr

4.4. İnkişaf etmiş ölkələr

5-ci Bölmə: Yerinə yetirmə-qiyətləndirmə seminarı

5.1. Qiymətləndirmə seminarının məqsədləri

5.2. İştirakçılar

5.3. Müddəti

5.4. Metodologiya

5.5. Hazırlıq

5.6. Gündəlik Proqram

6-ci Bölmə: Öyrənilən digər təcrübələr və bir sıra uğurlu amillər

7-ci Bölmə: Yekun müddəalar – 3-cü Fəsil

4-cü Fəsil.....143

1-ci Bölmə: Giriş

2-ci Bölmə: Nəyə görə polis işçiləri etik məsələlərlə üzləşirlər?

- 2.1. Polis işçiləri yaşadıkları cəmiyyətdəki dəyişikliklərdən təsirlənirlər
- 2.2. Sosial dəyişikliklər polis işini çətinləşdirir
- 2.3. Polis fəaliyyətinin peşəkarlaşması cəmiyyətdəki problemlərin mürəkkəbliyi ilə birgə artmışdır
- 2.4. Polis xidmətləri yeni reallıqlara uyğunlaşmalıdır
- 2.5. Həm polis işçilərinin, həm də xidmətlərinin bu yeni problemlərlə üzləşmək üçün koməyə ehtiyacı var.

3-cü Bölmə: Dəstək polis xidmətlərinə necə inteqrasiya olmalıdır?

- 3.1. Vahid yanaşmanın işlənilib hazırlanması
- 3.2. Etik təlim keçirilməsi
- 3.3. Təşkilat daxilində etik infrastrukturun həyata keçirilməsi

4-cü Bölmə: Səciyyəvi hallarda dəstəyin idarə olunması

5-ci Bölmə: Praktik nümunə

6-ci Bölmə: Öyrənilən təcrübələr və uğurlu amillər

- 6.1. Uğurlu polis təlimi üçün əsas elementlər

7-ci Bölmə: Yekun müddəalar-4-cü Fəsil

5-ci Fəsil.....169

1-ci Bölmə: 5-ci Fəsilə giriş

- 1.1 Nəzarət nə deməkdir?

2-ci Bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə daxili nəzarət nəyə görə vacibdir?

- 2.1. Daxili nəzarət idarəetməni gücləndirir
- 2.2. Daxili nəzarət polisin adını yaxşılaşdırır
- 2.3. Daxili nəzarət polis təşkilatlarını hesabatlı edir
- 2.4. Daxili nəzarət etikaya hörmət etməyə kömək edir

3-cü Bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə daxili nəzarət təsirli necə istifadə oluna bilər

- 3.1. Nəzarət sistemi
- 3.2. Daxili nəzarətin müxtəlif növləri
- 3.3. Polis xidmətində daxili nəzarətin problemləri

4-cü Bölmə: Səciyyəvi hallarda nəzarət

- 4.1. Makedoniya polisində daxili nəzarət:münaqişə sonrası vəziyyət
- 4.2. Rumıniya polisində daxili nəzarət:keçid dövrü yaşayan ölkə
- 4.3. Fransa polisində daxili nəzarət:inkişaf etmiş ölkə

5-ci Bölmə: Praktiki mexanizmlər

- 5.1. Daxili nəzarət sisteminin bütöv analizi üçün nümunə-resursların qorunması halı

6-cı Bölmə: Həyata keçirmə

7-ci Bölmə: Yekun müddəalar –5-ci Fəsil

6-cı Fəsil.....201

1-ci Bölmə: 6-cı Fəsilə Giriş

2-ci Bölmə: Kənar baxış və nəzarət nə deməkdir?

3-cü Bölmə: Korrupsiya ilə mübarizədə kənar baxış və nəzarət nəyə görə önəmlidir?

- 3.1. Demokratik idarəçiliyin möhkəmləndirilməsi
- 3.2. Polisə ictimai inamın artırılması
- 3.3. Polis fəaliyyətində və korrupsiyaya qarşı mübarizədə beynəlxalq standartlara riayət edilməsinin təmin edilməsi
- 3.4. Polis xidmətlərinin yaxşılaşdırılması

4-cü Bölmə: Kənar baxış və nəzarət strukturlarının korrupsiyaya qarşı mübarizədə rolu nədir?

- 4.1. Kənar baxış və nəzarət növləri
- 4.2. Kənar və daxili nəzarət arasındakı əlaqə
- 4.3. İcra
- 4.4. Parlament
- 4.5. Məhkəmə və Prokurorluq
- 4.6. İxtisaslaşmış baxış və anti korrupsiya strukturları
- 4.7. Mülki cəmiyyət təşkilatları və media
- 4.8. Sorğular

5. Yekun müddəalar – 6-cı Fəsil

7-ci Fəsil.....233

1-ci Bölmə: 7-ci Fəsilə Giriş

- 1.1. Təhqiqat nədir?

2-ci bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə təhqiqat nəyə görə önəmlidir?

- 2.1. Polisə inam olmalıdır
- 2.2. Gınayətgarlar polis işçilərini ələ almaqda maraqlıdırlar
- 2.3. Polis xidmətlərinin özünü qoruma təbiəti

3-cü Bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizəyə və qeyri-etik davranışa təhqiqat necə integrasiya edilə bilər?

- 3.1. Korrupsiyanın növünün müəyyən edilməsi
- 3.2. Təhqiqat strategiyasının inkişaf etdirilməsi
- 3.3. Təhqiqat strategiyaları
- 3.4. Təhqiqat proseslərinin idarə edilməsi
- 3.5. Təhqiqat qərar-vermələri
- 3.6. Prokurorluğun rolu
- 3.7. Polis pozuntuları ilə məşğul olma

4-cü Bölmə 4: Korrupsiyanın səciyyəvi hallarda təhqiq edilməsi

- 4.1. Münaqişə sonrası ölkələr
- 4.2. Keçid dövrü yaşayan ölkələr
- 4.3. İnkişaf etməkdə olan ölkələr
- 4.4. İnkişaf etmiş ölkələr

5-ci Bölmə: Mövzu ilə əlaqədar proqramlar, modellər və yanaşmalar nümunələri

- 5.1. Müstəqil təhqiqat yanaşması
- 5.2. Daxili təhqiqat yanaşması

6-cı Bölmə: Həyata keçirmə

- 6.1. Seminarlar
- 6.2. Təlimlər
- 6.3. Təşkilat

7-ci Bölmə: Yekun müddəalar və Təvsiyələr – 7-ci Fəsil

8-ci Fəsil265

1-ci Bölmə: 8-ci Fəsil Giriş

- 1.1. Bacarıqlara yiyələnmək nə deməkdir?

2-ci Bölmə: Polisin anti-korrupsiya mübarizəsinə bacarıqlar necə integrasiya oluna bilər?

- 2.1. Bacarıqlar qurulmasında önəm verilməli elementlər

3-cü Bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə bacarıqlar qurulması nəyə görə əhəmiyyətlidir?

- 3.1. Polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün bacarıq lazımdır
- 3.2. Bacarıqların olması fərdləri korrupsiyadan çəkindirə bilər
- 3.3. Bacarıqların olması **təşkilatın** korrupsiya nöqtələrinin azalmasına kömək edir

- 3.4. Bacarıqlar anti-korrupsiya mədəniyyətinin güclənməsinə kömək edir
- 3.5. Bacarıqlar polisə ictimai gözləntiləri həyata keçirməyə kömək edir

4-cü Bölmə. Bacarıqların xüsusi hallara integrasiya edilməsi

- 4.1. Münaqişə sonrası və keçid dövrü yaşayan ölkələr
- 4.2. İnkişaf etmiş ölkələr

5-ci Bölmə: Polis korrupsiyası ilə əlaqədar praktiki proqramlar,modellər və yanaşmalar nümunəsi

- 5.1. Peşəkar polis etik təlimi
- 5.2. PRBA proqramı və vəsaiti
- 5.3. Təlimlərin keçirilməsi metodları
- 5.4. Öyrənmə və təlim nəzəriyyələri
- 5.5. Öyrənilən nəticələrin qiymətləndirilməsi və gözdən keçirilməsi
- 5.6. Yerinə yetirmə

6-cı Bölmə: Yekun müddəalar –8-ci Fəsil

9-cu Fəsil.....305

1-ci Bölmə: 9-cu Fəsilə Giriş

2-ci Bölmə: Nəyə görə bu Fəsilin mövzusu əhəmiyyət daşıyır?

- 2.1. Yerinə yetirmənin müxtəlif alətləri

3-cü Bölmə: Bu Vəsaiti praktiki olaraq həyata keçirmək üçün bu mexanizmlərdən necə istifadə etməli

- 3.1. Qiymətləndirmə

4-cü Bölmə: Səciyyəvi hallarda praktik yerinə yetirmə

- 4.1. Savadsızlığın təsiri
- 4.2. Korrupsiyanın digər məsələlərlə bağlılığı

5-ci Bölmə: Yekun müddəalar və öyrənilən təcrübələr və uğur amilləri –

5.1. Strateji qiymətləndirmə dərsləri

5.2. Öyrənmə müdaxiləsi dərsləri

Lüğət347

Əlavə resurslar.....354

Müəlliflər haqqında367

Vəsait haqqında məlumat

1. Polis Dürüslüyü Vəsaitinin məqsədi

DCAF-ın korrupsiya əleyhinə hazırladığı bu Vəsait, polis korrupsiyasına qarşı fokuslanır və polislər öz xidməti vəzifələrini yerinə yetirərkən korrupsiyaya uğradıqda, adekvat tədbirlər görmək üçün məşul polis və siyasi rəhbərliyinə yol göstərir. Bu Vəsaitdən istifadə etməklə, oxucular, polis korrupsiyası və onun təşkilata təsiri və həmçinin, polis xidmətlərində mədəniyyət və etikanın dəyərinin nə olduğunu başa düşəcəklər.

Bu Vəsait polis xidmətlərinə korrupsiya hallarını anlamağa daha yaxından kömək edəcək və onları korrupsiya ilə mübarizə üçün vasitələrlə təmin edəcəkdir. Vəsaitin digər əsas məqsədi fəal polis işçiləri, insan resursları mütəxəssisləri, polis idarələri və qərarvericiləri arasında bağlılıqları başa düşməkdir. Polis korrupsiyası təkcə konkret təşkilatı problem olmadığından və daha çox polis sisteminə nəzarət funksiyaları və tələb olunan polis islahatlarının integrasiyası olduğundan, bu Vəsait, xüsusilə hökumət və parlament səviyyəli nəzarəti və ictimai təhlükəsizlik üzrə qərarvericiləri əhatə edir..

Vəsait münaqişə sonrakı, keçid dövrü yaşayan və inkişaf etmiş ölkələrdə istifadə oluna bilər, çünki onun əsas məqsədi aşağıdakılardır: siyasi rəhbərliyə və polis rəhbərliyinə korrupsiya əleyhinə vasitələr təmin etmək, polis xidmətlərində korrupsiyadan azad olmaq üçün və ya onu azaltmaq üçün struktur qurmaqdır. Bu Vəsait, polis korrupsiyasının dünyanın hər yerində baş verdiyini xüsusilə qeyd edir. Dəyişim idarəetməsi və strategiya qurmaq, risk qiymətləndirməsi və şəffaflıq kimi tədbirlər və həmçinin, mədəniyyət və dəyərlərin polis təşkilatına necə integrasiya edilməsi məsələləri bu Vəsaitdə müzakirə olunur..

2. Bu Fəsilin mövzuları və bu Vəsaitin müəllifləri aşağıdakılardır:

1-ci Fəsil Lesli Holmes yazdığı *“Giriş: Korrupsiya və Polis işi”*

2-ci Fəsil Erik Kobutun yazdığı *“Dəyərlər, Qaydalar və Davranış”*

3-cü Fəsil Brayan Kinqsot və Pyer Aepli tərəfindən yazılan *“Təşkilat”*

4-cü Fəsil Alan Lakroks tərəfindən yazılan *“Etik Məsələlərlə üzləşən polislərin dəstəklənməsi”*

5-ci Fəsil Lena Anderson tərəfindən yazılan *“Daxili Nəzarət”*

6-cı Fəsil Hans Born, Aydan Vils, Qabriel Qesler və Mattia Emy tərəfindən yazılan *“Kənar Baxış və Nəzarət”*

7-ci Fəsil Qerard Snel tərəfindən yazılan “*Təhqiqat*”

8-ci Fəsil Alan Bekey tərəfindən yazılan “*Bacarıqlar əldə edilməsi*”

9-cu Fəsil Andrey Qoldsmi tərəfindən yazılan “*Vasitələr*”

3.Korrupsiyanın tərfi nədir?

Polis korrupsiyasının nə olduğu tərfinin verilməsi,DCAF-ın Polis Dürüslüyü Vəsaitinin əsasını təşkil edən bu konsepsiyanın aydın başa düşülməsi üçün tələb olunur. Polis korrupsiyasının tərfi INTERPOL-un Korrupsiya ilə bağlı Ekspert Qrupu(IGEC) tərəfindən “Polis Qüvvələrində və Xidmətlərində Korrupsiyaya qarşı Mübarizədə Qlobal Standartlar” –ın 2-ci Maddəsində verilmişdir və bu maddəyə görə polis korrupsiyasının aşağıdakı kimi tərfi verilə bilər.(həmçinin,1-ci Fəsil-ə bax).

a. Özü üçün və ya hər hansı başqa şəxs,qrup və ya qurum üçün edilmiş hər hansı hərəkətə və ya hərəkətsizliyə görə və ya ediləsi və gələcəkdə edilən və ya hər hansı polis funksiyanın həyata keçirilməsi və ya polis fəaliyyəti ilə əlaqədar,polis işçiləri və ya polis qüvvələrinin digər işçiləri tərəfindən birbaşa və ya dolayı yolla hər hansı pul, dəyərli mallar,hədiyyə, hamilik,vəd,mükafatlandırma və ya üstünlük sövq etmək və ya qəbul etmək.

b.Hər hansı polis işçisinə və başqa işçilərə və ya hər hansı şəxsə,qrupa və ya quruma edilmiş hər hansı hərəkətə və ya hərəkətsizliyə görə və ya ediləsi və gələcəkdə edilən və ya hər hansı polis funksiyasının həyata keçirilməsi ilə və ya polis fəaliyyəti ilə əlaqədar, polis işçilərinə və ya polis qüvvələri və xidmətlərinin digər işçilərinə birbaşa və ya dolayı yolla hər hansı pul,dəyərli mal,hədiyyə,hamilik,vəd ,mükafat təklif edilməsi və ya verilməsi .

c. Polis işçisinin və ya digər polis qüvvələrinin/xidmətlərinin işçilərinin,öz xidməti vəzifələrini yerinə yetirərkən qanunsuz olaraq hər hansı şəxsi cinayətgər əməldə suçlayıb qanunsuz ittiham etməsi və ya məhkum etməsi və ya cinayətgər əmələ görə hər hansı şəxsin ittiham olunmaması üçün qanunsuz olaraq kömək edilməsi və ya onun azad edilməsi.

d. Pul və digər məqsədlərlə gizli və ya məhdud dairədə saxlanılan polis məlumatlarının icazəsiz yayılması.

e. Polis işçisinin və ya digər polis qüvvələrinin/xidmətlərinin işçilərinin öz xidməti vəzifələrini yerinə yetirərkən özü üçün və ya digər şəxslər, qrup və ya qurumlar üçün pul, qiymətli əşyalar, hədiyyə, hamiyyətlik, vəd, mükafat və ya üstünlük qazanmaq məqsədilə atılan addım və ya pozuntular.

f. Üzv ölkənin qanununa görə korrupsiyanın nə olduğunu göstərən hər hansı addım atmamaq və ya tədbir görməmək..

g. Aparıcı şəxs kimi və ya həm-aparıcı kimi, təşəbbüskar kimi, qızıdırıcı bir şəxs kimi, hər hansı hərəkət baş verməzdən öncə və sonra, kənardan dəstək verən və işin içində olan şəxs kimi iştirak edən və ya bu Maddənin əvvəlki bəndlərində isnad edilən hər hansı formada hər hansı hərəkət baş verdikdə və ya ona cəhd edildikdə.

4. Kim bu Vəsaitdən istifadə etməlidir?

Korrupsiya əleyhinə olan bu Vəsait, polis korrupsiyasını başa düşmək üçün və bu korrupsiyaya qarşı polis xidmətlərinin rəhbərliyinin tədbirlər görməsi üçün hazırlanmışdır. Bu Vəsait, səlahiyyətli qərar verən şəxslərin həyata keçirməsi üçün mümkün tədbirlər irəli sürmək məqsədi güdür. Bu Vəsait, qərar verən rəsmilərə, polis rəhbərliyinə və aşağıdakı strukturların nəzdindəki işçilərə yönəlmişdir:

- Ölkə parlamentləri
- Hökumətlər
- Təhlükəsizlik sektoru təsisatları
- Ölkənin Polis Xidmətləri
- Polis rəhbərliyi
- Yüksək idarəetmə strukturları
- Orta səviyyəli idarəetmə
 - İnsan resursları üzrə işçilər (HR)
 - Milli polis akademiyaları
 - Beynəlxalq və ölkədaxili təşkilatlar

5. Bu Vəsaitin strukturu necədir?

Ümumiyyətlə, Vəsaitin Fəsilləri müəyyən qayda və struktura malikdir.

1. Giriş

2. Nəyə görə bu mövzu korrupsiyaya və qeyri etik davranışa qarşı mübarizədə əhəmiyyət daşıyır

3. Bu mövzu korrupsiyaya qarşı və qeyri etik davranışlara qarşı mübarizəyə necə inteqrasiya oluna bilər.

4. Bu mövzunun səciyyəvi hallara inteqrasiya edilməsi

5. Əsas tövsiyələr

6. Əlavələr və əlavə resurslar

6. Bu Fəsillərin əsas mövzuları və önəmli amilləri nədir?

Polis Dürüstlüyü Vəsaiti (Vəsait) doqquz Fəsilə bölünmüşdür və hər bir Fəsil bir neçə bənddən və alt-bəndlərdən ibarətdir. Vəsait müxtəlif yollarla istifadə oluna bilər. Vəsaitin 1-ci Fəsilindən başlayaraq 9-cu Fəsilə qədər qayda ilə oxumaq, polis korrupsiyası haqqında geniş məlumat almaq baxımından və bu cür pis davranışın azaldılmasına qarşı mümkün tədbirlərin görülməsi baxımından, tövsiyə olunan yoldur. Bu Vəsait, həmçinin, ilk növbədə, öz marağınıza uyğun olaraq seçdiyiniz fəsili və digərlərini isə, sonra oxumaq baxımından da istifadə oluna bilər. Həmçinin, bu yol oxucunu bu məsələ haqqında geniş məlumatla təmin edir və polis korrupsiyasını azaltmaq üçün vasitələr təklif edir. Bu fəsillərin müəllifləri tədqiqat aparmış və fəsilləri polis korrupsiyası haqda beynəlxalq nümunələrlə təmin etmişlər və onları da siz Fəsilləri oxuduqca görə bilərsiniz. Hər bir Fəsilə, mürəkkəb korrupsiya hallarını əhatə edən faktlar və rəqəmlər daxil edilmişdir və korrupsiyaya qarşı mübarizə üçün mümkün cavab tədbirləri yolları da təqdim edilmişdir. Fəsillərə tövsiyələr bəndi də daxildir və onlardan oxucunun yaşadığı mühitə yönəlmiş təlimat sualları kimi də istifadə oluna bilər.

Ümumilikdə götürsək, korrupsiyanın sahəsi genişdir və bu Vəsait tamamilə polis korrupsiyasına fokuslanır-polis korrupsiyasının inkişaf edə biləcəyi mühitə, təşkilatı strukturun gətirəcəyi nəticələrin necə olmasına və korrupsiya hallarına adekvat cavab tədbirlərinin olmasının nə olduğuna yönəlir. Ona görə də, müəlliflər, oxucuların qabaqcıl orientasiya və daha yaxşı düşüncə əldə etmələri üçün, Fəsillər boyu müəyyən struktur üzrə hərəkət edirlər.

Vəsaitin doqquz Fəsili təbii olaraq polis korrupsiyası haqqında geniş bilgi və məlumatlılıqla təmin edəcək və polis korrupsiyası baş verdiyi halda polis idarəsinin məsuliyyət

yətlə cavab verməsi üçün əlində olan mümkün hansı vasitələrdən istifadə etməsini dəqiq müəyyən edəcək. Bir şeyi bilmək vacibdir ki, polis korrupsiyası hər yerdə, korrupsiya ilə mübarizə aparan normal sistemlərdə də fərdi olaraq baş verə bilər. Təşkilati strukturun korrupsiyanı azalda və ya artırma biləcəyini, idarəetmənin korrupsiyaya apara biləcəyi və ya azalda biləcəyi və ya təşkilatı mədəniyyətin olmaması proses və fəaliyyətlərdə korrupsiyaya aparacağını da başa düşmək əhəmiyyətlidir. Polis islahatları və Polis Dəyişim İdarəetməsi, həmişə polis korrupsiyası məsələsi ilə necə mübarizə aparmağı istiqamətləndirməlidir. Fəsillər qısa olaraq aşağıdakı kimi açıqlanır:.

1-ci Fəsil – Giriş hissəsi, polis korrupsiyasının və Vəsaitin miqyasını göstərir, polis korrupsiyasının mənasını müəyyən edərək bu məsələnin fərdi pozuntular, təşkilati korrupsiya və sistemli korrupsiya kimi müxtəlif səviyyələrinin olduğunu təqdim edir. Bu Fəsil, daha sonra digər Fəsillərin əsas mövzularına isnad edərək belə bir çətin sualı qoyur: Polis korrupsiyası necə azaldıla bilər? Bu fəsili oxuyaraq, oxucular polis korrupsiyasının kökündə nə durduğu haqda məlumat və təsəvvür əldə edir və bu, Polis Korrupsiyası azala bilər anlamına da gətirir. Bu fəsildə əsas suallar aşağıdakı mövzulara yönəlib:

- Polis korrupsiyası nədir-onun beynəlxalq tərfi varmı?
- Polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq nəyə görə mühüm məsələdir?
- Etik polis xidmətini necə qurmaq olar və fərdi yaxşı davranışı necə yaxşılaşdırmaq olar?
- Necə uğur qazanmaq olar və korrupsiya əleyhinə strategiyalarda uğursuzluqdan necə çəkinmək olar?
- Hansı təcrübələr öyrənilmişdir?

2-ci Fəsil – Dəyərlər, Qaydalar və Davranış fərdi vərdisləri tələb edən mədəniyyət, dəyərlər və davranış, həm də fərdlərin riayət etməli olduğu qaydalar, normalar və hüquqi çərçivə haqqında danışır. Müəllif göstərir ki, mədəniyyət etik mühit yaratmaqla, azalan korrupsiya hallarına gətirir. Bu fəsil, yaxşı davranışlı polis işçiləri üçün əsas təşkil edən tamamilə məxsuslaşmış təşkilatı mədəniyyətin vacibliyinə yer verir. Fərdi olaraq korrupsiyalanmamış polis işçisi əldə etmədən, korrupsiyasız polis xidməti əldə edilməyəcək. Mədəniyyət, dəyərlər və davranış təşkilatın yükünü daşımaq üçün ən çox tələb olunan elementlərdir və həmçinin, qaydalar və normaların bu Fəsilin geniş məqsədləri üçün nə qədər gərəкли olduğunu sübut etməyə ehtiyac yoxdur. Təşkilati mədəniyyət fundamental xarakter daşıyır və fərdi davranış polis xidmətlərində korrupsiyaya qarşı siyasət üçün uğur sayılır. Bu Fəsildə qaldırılan əsas suallar aşağıdakılardır:

- Nəyə görə dəyərlər, qaydalar və davranış korrupsiyaya qarşı mübarizədə əhəmiyyət daşıyır?
- Dəyərlər, qaydalar və davranış korrupsiyaya və qeyri etik davranışa qarşı mübarizəyə necə inteqrasiya olunur?

- İstifadə oluna biləcək beynəlxalq modellər və proqramlar varmı?
- Hansı təcrübələr öyrənildi?

3-cü Fəsil – Təşkilat Bu Fəsilə korrupsiyadan və fərdi pozuntulardan çəkinmək üçün təşkilati prinsiplər daxildir və bu prinsiplər səciyyəvi strategiya və ideal strukturla bərabər fərdi məlumatlılıq və korrupsiya ilə mübarizə üçün qayda və normalara riayət edilməsini tələb edir. Polis rəhbərliyinin, təşkilati mühit, əlaqədar zəif nöqtələr və potensial risklər haqda xəbərdar olması və həmçinin, onlara cavab vermək üçün mümkün cavab tədbirləri haqqında xəbərdar olması əhəmiyyət daşıyır. Bu Fəsil, daha sonra idarəetmə üslubundan və təşkilatın yaxşı işi üçün dəstəkləyici proseslərdən və korrupsiya nöqtələrini azaltmaq üçün tədbirlər növündən danışır. Xüsusilə, bu Fəsil korrupsiyaya qarşı mübarizə aparan polis təşkilatlarını islah edən dəyişim idarəetməsi təcrübələrini önə çəkən təşkilat modelləri ilə məşğul olur. Təşkilat zəifliyi korrupsiyanın artmasına kömək edir. Ona görə də, bu cür zəifliklər müəyyən edilməli və düzəldilməlidir. Bu Fəsilin əsas sualları aşağıdakılardır:

- Nəyə görə təşkilat məsələsi korrupsiyaya qarşı mübarizədə önəmlidir?
- Təşkilati mühiti və təşkilati təsiri necə müəyyən etməli?
- Korrupsiyanı azaltmaq üçün təşkilat dəyişə bilirmi?
- Dəyişiklik keçirən təşkilatın hansı zəif nöqtələri və əsas riskləri vardır?
- Beynəlxalq təcrübədən öyrənilən dərslər hansılardır?

4-cü Fəsil – Etik Problemlərlə Üzləşən Polis İşçilərinə Kömək edilməsi. Bu Fəsil, korrupsiya sahəsində problemlərlə üzləşən və qeyri etik davranışı olan polis işçilərinə təşkilati dəstək vermək üçündür. Bu Fəsil, bu cür təşkilati koməyin nəyə görə və nə vaxt lazım olduğunu və onun necə təmin edilməsini araşdırır. Bu Fəsilin orientasiyası daha çox praktikidir, polis xidmətlərinə çalışan və korrupsiya problemləri və qeyri etik davranışla üzləşən polis işçilərinə kömək etmək məqsəd daşıyan tövsiyələrdir və konkret nümunələrdən ibarətdir. Bu Fəsil, əsasən polis işçilərinə dəstək, etik polis xidməti və korrupsiyaya qarşı mübarizə üzərində köklənir.

5-ci Fəsil – Daxili Nəzarət, polis təşkilatının daxili nəzarət sistemi ilə korrupsiya arasındakı əlaqəni əhatə edir, yaxşı qurulmuş daxili nəzarət sistemi korrupsiya və qeyri etik davranış hallarını tapmağa və qarşısını almağa kömək etdiyini araşdırır. Etik və qanuni formada təşkilati məqsədə nail olmağı təmin etmək üçün proseslər müəyyən edir və həmçinin, təşkilat daxilində nəzarət mexanizmləri yaradır və polis işçilərinin seçilib tapılması və rütbələrinin artırılmasını insan resursları prinsipləri əsasında edir. Bu Fəsilə, planlaşdırma prosesi və dürüst hesabat verilməsi daxil, idarəetmə prosesinin bir hissəsi olan və bü-

tün daxili prosesləri və fəaliyyətləri təhlükəsiz və səmərəli şəkildə qiymətləndirən, daxili nəzarətin əsas prinsipləri daxildir. Bu Fəsil, xüsusilə onu göstərir ki, təşkilati korrupsiya və qanunsuz hərəkət daxili nəzarət vasitəsilə azaldıla bilər. Bu fəsildəki əsas suallar aşağıdakılardır:

- Nəyə görə daxili nəzarət korrupsiya ilə mübarizədə mühümdür?
- Korrupsiya ilə mübarizədə daxili nəzarətdən necə istifadə etməli?
- Polis korrupsiyası ilə mübarizə aparan keçid dövrü yaşayan ölkələrin problemlərini necə həll etmək olar?
- Geniş nəzarətin təhlükəsi nədir?
- Öyrənilən təcrübələr nədən ibarətdir?

6-cı Fəsil-Kənardan izləmə və Nəzarət, polis fəaliyyətinin kənardan nəzarətini nəzərdə tutan kənar nəzarət məsələlərini əhatə edir. Kənar izləmə mexanizmlərinə parlament və hökumət və həmçinin, məhkəmə nəzarət mexanizmləri daxildir. Bundan əlavə, ictimai izləmə mexanizmlərinə mülki cəmiyyət və media da daxildir. Polis korrupsiyası kənar baxış mexanizmləri olmayan yerlərdə artır və nəticədə dəyişim idarəmə proseslərinə aparır. Bu fəsil, kənar izləmə növləri haqqında danışır və onun işlək olmasını qurmaq və gücləndirmək üçün yollar irəli sürür. Bu Fəsil, kənar izləmənin strategiyasını və kənar izləmənin necə analiz edilməsi və qiymətləndirilməsini izah etməkdə davam edir. Nəhayət, o bu nəticəyə gəlir ki, **korrupsiya kənar izləmələrin sayəsində azaldıla bilər**. Əsas baxılan məsələlər aşağıdakılardır:

- Nəyə görə izləmə prosedurları korrupsiya ilə mübarizədə əhəmiyyətlidir?
- Kənar izləməni necə strukturlaşdırmalı?
- Kənar izləmə strukturlarının rolu nədən ibarətdir?
- Kənar beynəlxalq izləmə nümunələrindən necə istifadə etməli?
- Kənar izləmə sistemini necə qurmalı?

7-ci Fəsil – Təhqiqat, səciyyəvi təhqiqat tədbirləri vasitəsilə korrupsiyanı çilovlamaq yollarını göstərir. Bu Fəsil təhqiqat funksiyasının korrupsiyanı və qeyri etik davranışı necə araşdırıb təqib etməsini göstərir. O, daxili və kənar təhqiqat strukturlarının tələblərini müzakirə edir və onlara hüquqi və insan hüquqları prinsipləri əsasında təhqiqat strategiyası müəyyənləşdirir. Bu fəsildə praktiki təlimat daxildir və o nəzəri və real praktiki nümunələri qarışdıraraq nəzəri çərçivəni geniş açıqlamaq üçün şərait yaradır. O, həmçinin təhqiqat idarəetməsini və təhqiqat qərar verməsini izah edir. **On yaxşı təhqiqat tədbirləri korrupsiyanı durdurur**. Bu Fəsilin əsas sualları aşağıda verilmişdir:

- Nəyə görə korrupsiya və qeyri etik davranışı azaltmaq üçün təhqiqat lazımdır?
- Korrupsiyaya qarşı mübarizə tədbirlərinə, təhqiqat necə inteqrasiya oluna bilər?
- Təhqiqatın incəliyi nədədir və təhqiqat prosesini necə idarə etmək olar?
- Təhqiqatı aparmaq üçün praktiki nümunələrdən necə istifadə etmək olar ?
- Təhqiqatı gücləndirmək üçün necə səciyyəvi tədbirlər həyata keçirmək olar?

8-ci fəsil – Bacarıqlar qurulması, korrupsiya ilə əlaqədar bacarıqlar qurulmasının müxtəlif prosedurları ilə məşğul olur. Bu Fəsil, müxtəlif yanaşmalar vasitəsilə, müəyyən alət və texniki metodlardan və bir-birini örtən qanunvericilik, kodekslər, siyasətlər, praktikalar və prosedurlardan istifadə edərək, etika sahəsində bacarıqlar qurulması proqramlarının müəyyən edilməsi üçün, onları təlimatlarla təmin edir. Bacarıqlar əldə edilməsi, davamlı şəkildə korrupsiyaya qarşı mübarizə yoludur. Bu fəsilin əsas sualları aşağıda verilmişdir:

- Nəyə görə bacarıqlar qurulması korrupsiya qarşı mübarizədə əhəmiyyət daşıyır?
- Korrupsiyanı cılovlayan polis xidmətlərinə bacarıqlar necə inteqrasiya olmalıdır?
- Bacarıqlar səciyyəvi hallara necə inteqrasiya olmalıdır?
- Praktiki nümunələr faydalı ola bilərmi və onları metodologiya kimi necə yerinə yetirməli?
- Öyrənilən təcrübələri necə yerinə yetirməli?

9-cu Fəsil – Vasitələr açar tərifləri verir və polis korrupsiyası sahəsində analizlər aparmaq üçün sadə çərçivə təklif edir, strateji və risk qiymətləndirməsi metodlarını əhatə edir. Qiymətləndirmələr aparmaq üçün konkret vasitələr geniş açıqlanır və sonra korrupsiya əleyhinə strategiya qurmaq üçün ideal dəyişim idarəetməsi modeli texniki metod kimi daxil edilir. Bu fəsil, seminarlar vasitəsilə vasitə kimi istifadə olunan öyrənmə müdaxilələri ilə və polis korrupsiyasını cılovlamaq üçün xüsusi strategiya ilə və siyasi qərarları yerinə yetirməkdən ötrü xəbərləşmə ilə məşğul olur. Butun bu vasitələrdən ən yaxşı dərəcədə istifadə, korrupsiyanın azaldılmasına gətirir. Əsas suallar aşağıda təqdim olunur:

- Korrupsiyanı cilovlamaq üçün strateji qiymətləndirmələr nəyə görə mühümdür?
- Risk qiymətləndirməsi matrisasını öz məqsədləri üçün necə istifadə etmək olar?
- Bilik müdaxiləsi qiymətləndirməsini necə hazırlamalı?
- Hansı faydalı səciyyəvi vasitələr və metodlar var?
- Mövcud təşkilatda səciyyəvi vasitələri necə yerinə yetirmək olar?
- Hansı təcrübələr və uğur amilləri öyrənilir?

4. Bu Vəsaiti necə qəbul etməli?

Polis Dürüstlüyü haqqında DCAF Vəsaiti, hökumətlərə və polis xidmətlərinə korrupsiyaya qarşı mübarizədə öz fəaliyyətlərini məsuliyyətlə aparmaları üçün vasitə kimi hazırlanmışdır. Bu vəsait geniş ictimaiyyətə və kitabxanalara verilir və DCAF tərəfindən dünyanın hökumətlərinə və polis xidmətlərinə və tərəfdaş təşkilatlara təqdim edilir. Maraqlanan hökumətlər və polis xidmətləri, əlavə məsləhət və təcrübə öyrənməyə dəvət edilir və onlar polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə tədbirlər görmək və bacarıqlar qurmaq üçün səciyyəvi təlimlər xahiş edə bilərlər.

Bu Vəsaiti redaktə edən təşkilat kimi, DCAF, tərəfdaş təşkilatların dəstəyi ilə beynəlxalq ekspert qrupu toplayıb və koordinasiya etməklə, təlimlər təşkil edir. Vəsaitin bu giriş hissəsində, Vəsait əsasında təlimlər aparmaq üçün nümunəvi təlim modelləri daxildir, lakin gələcək təlimlər konkret tələblərin əsasında və real tələblərə uyğun hazırlanacaq. Təlim tələbi gəldikdən sonra tələbləri qiymətləndirmək üçün sorğu vərəqi göndəriləcək və DCAF beynəlxalq ekspertlərlə bərabər bu konkret təlimi hazırlayacaq.

Konkret tələbə cavab olan yuxarıda deyilən qiymətləndirmə, davam edən programların təkrar olunmamasını və yəqin ki, bu sahədə çalışan tərəfdaş təşkilatla əməkdaşlığı koordinasiya etməyi təmin edir. Əlavə olaraq, DCAF təklif gələn ölkədən və ya polis xidmətlərindən gözləyir ki, onlar polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə beynəlxalq standartları həyata keçirsinlər. Daha sonra, bu məsuliyyətli fəaliyyətlər, davamlılığını təmin etmək üçün həyata keçirilməlidir, çünki, həyata keçirilən təlim bu məsələyə isnad edilməklə qiymətləndiriləcək.

7. Fərqli ölkə halları necə müəyyən edilir?

Korrupsiya və polis korrupsiyası hər yerdə mövcuddur, çünki polis təşkilatları dövlət mühiti daxilində hər tərəfdən təsirə məruz qalan rəsmi təşkilatdır. Aydındır ki, polis xidmətlərində korrupsiya halları baş verdikdə polis xidmətlərinin ona cavab verməsi üçün daxili tədbirlər və qaydalar tələb olunur və həm də, polis fərdinin pis davranış və korrupsiya

yanı qəbul etmədiyi polis xidməti mədəniyyəti tələb olunur. Araşdırma onu göstərir ki, polis korrupsiyası azaldıla bilər və ya adekvat daxili addımlarla tamamilə azaldıla bilər. Bu Vəsait, mümkün tədbirlər görmək üçün üç səviyyəli sxem irəli sürür, ancaq, həm də hal modelləri və ən yaxşı praktikaları da irəli sürür. Bu səviyyələr aşağıdakılardır:

Münaqişə sonrası ölkələrə, muharibədən sonrakı, vətəndaş müharibəsindən sonrakı, etnik münaqişədən sonrakı və ya avtoritar rejimin dağılmasından sonrakı ölkələr daxil edilir. Bu cür ölkələrdə korrupsiya, bu cür milli təhlükəsizlik böhranının mirası kimi, ya da təhlükəsizlik sektorunun islah edilməməsindən meydana gəlir. Keced dövrü yaşayan ölkələr sırasına, islahat prosesi zamanı və sonrası müəyyən qeyri-stabillik yaşayan ölkələr, ya da, o, lazımlı islahatlar demokratik sistemi gücləndirmək üçün istifadə olunmadığı ölkələr aiddir. Bu cür ölkələrdə, polis islahatı və idarəetmə rəhbərliyi struktur islahatı keçirilmə-sə, korrupsiya olacaq.

Inkişaf etmiş ölkələr sırasına, yüksək daxili gəlir və islahat keçirmiş ölkələr və sahə polis xidməti prinsiplərinə söykənən, islahat keçmiş polis təşkilatlarıdır. Bu cür ölkələrdə korrupsiya, fərdi pis davranış nəticəsində meydana gələ bilər.

Qısa başlıqlar

ACK(ACC) – Avstraliya Cinayət Komissiyası (Australian Crime Commission)

AHMDK(ACLEI) – Avstraliya Hüquq Mühavizə Dürüslüyü Komissiyası (Australian Commission for Law Enforcement Integrity)

AFP(AFP) – Avstraliya Federal Polisi (Australian Federal Police)

BH(BiH) –Bosniya-Herseqovina(Bosnia-Herzegovina)

BMP(BNP) – Burundi Milli Polisi (Burundi National Police)

(BPD)BPD – Baltimor Polis Departamenti(Baltimore Police Department)

MSA(CEE) – Mərkəzi və Şərqi Avropa (Central and Eastern Europe)

AS(CoE) – Avropa Şurası(Council of Europe)

TSK(COSO) – Təşkilatlara Sponsorluq edən Komitə(Committee of Sponsoring Organisations)

AB(EU) – Avropa Birliyi(European Union)

FTB(FBI) – (ABS)Federal Təhqiqat Bürosu(Federal Bureau of Investigation)

IA(FOI) – Informasiya Azadlığı(freedom of information)

QKB(GCB) – Qlobal Korrupsiya Barometri(Global Corruption Barometer)

IRI(HRM) –İnsan Resursu İdarəetməsi(Human resource management)

DIB(IAB) – Daxili İşlər Bürosu(Internal Affairs Bureau)

PRBA(IACP) – Polis Rəislərinin Beynəlxalq Assosiasiyası(International Association of Chiefs of Police)

KQMK(ICAC) –Korrupsiyaya Qarşı Müstəqil Komissiya(Independent Commission Against Corruption)

KIEQ(IGEC) – Korrupsiya üzrə Interpolun Ekspertlər Qrupu(Interpol Group of Experts on Corruption)

BQHT(INGO) –Beynəlxalq qeyri- hökumət təşkilatları (International non-governmental organisations)

BT(IO) – Beynəlxalq Təşkilat(international organisation)

IT – Internet texnologiyası (internet technology)

KQMB(KNAB) –Korrupsiyanın Qarşısının alınması və Mübarizə Bürosu(Corruption Prevention and Combating Bureau (Latvia)

MO – *modus operandi*

NATO – Şimali Atlantika Müqavilə Təşkilatı(North Atlantic Treaty Organisation)

QHT(NGO) –Qeyri Hökumət Təşkilatları(Non-governmental organisations)

YCUPQ(NSWPF) – Yeni Cənubi Uels Polis Qüvvələri(New South Wales Police Force)

NYPI(NYPD) – Nyu York Polis İdarəsi (New York Police Department)

IƏİT(OECD) – İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı(Organisation for Economic Co-operation and Development)

SİSTH(PESTL) –Siyasi,iqtisadi,sosial,texnoloji və hüquqi(political, economic, social, technological and legal)

PQEZ(PAN) – Proporsionallıq,qanunılıq,əlcatanlıq,zərurilik(propportionality, legality, accessibility, necessity)

KPX(QPS) – Kvinslend Polis Xidməti(Queensland Police Service (Australia))

SPQ(SPF) – Sinqapur Polis Qüvvələri(Singapore Police Force)

GZİT(SWOT) – Güc,zəiflik,imkanlar,təhlükələr(strengths, weaknesses, opportunities, threats)

BŞ(TI) – Beynəlxalq Şəffaflıq (Transparency International)

TQT(TNA) – Təlim qiymətləndirmə tələb edir (training needs assessment)

BK(UK) – Birləşmiş Krallıq (United Kingdom)

BMT(UN) – Birləşmiş Millətlər Təşkilatı (United Nations)

UNCAC – Korrupsiyaya qarşı BMT Konvensiyası(United Nations Convention against Corruption)

BMIF(UNDP) –Birləşmiş Millətlər İnkişaf Proqramı(United Nations Development Programme)

ABŞ(US) – Ameerika Birləşmiş Ştatları (United States)

KMCXM(USKOK) – Korrupsiya və Mütəşəkkil Cinayətə qarşı Xorvatiya Mərkəzi(Croatian Office for the Suppression of Corruption and Organised Crime)

1-ci Fəsil Giriş: KORRUPSIYA VƏ POLİSLİK İŞİ

1-ci Bölmə. 1-ci Fəsilə Giriş

1990-cı illərin ortasından başlayaraq, ölkələr, beynəlxalq təşkilatlar (BT), qeyri hökumət təşkilatları (QHT) və beynəlxalq qeyri hökumət təşkilatları (BQHT) korrupsiyanın dünyaya ciddi problem olduğunu ciddiliklə qəbul etməyə başladılar. Lakin, çox sayda hökumətlər polis xidmətlərində korrupsiya hallarını ayırd etmək və adekvat olaraq bu məsələlərlə məşğul olmağa həvəssizdirlər.

Bir çox ölkələrdə belə bir fikir var ki, korrupsiya kiçik məsələdir, o bir necə yoldan çıxmış fərdlərin ("çürümüş almalar") işidir, yoxsa sistemli problemdir ("çürümüş çəllək" və ya "çürümüş meyvə bağı")¹. Polis korrupsiyası çox ciddi problemdir. Spektrin bir tərəfində, iddia edilən yol qaydası pozuntusuna görə rüşvət ödəyən adamlar üçün zəhlə tökən məsələdir; spektrin digər tərəfində, korrupsiyalanmış polis işçiləri cinayətgərlərlə, mü-təşəkkil cinayət dəstəsi ilə sövdələşməyə girib narkotik, silah və insan alveri ilə məşğul ola bilirlər².

1-ci Fəsil aşağıdakı mövzuları əhatə edəcək:

- Polis korrupsiyası və polis qanun pozuntularının digər formalarının uyğun tərifini verəcək.
- Polis korrupsiyası və qeyri- etik və ya uyğunsuz davranışa qarşı mübarizənin əhəmiyyətini izah edəcək.
- Polis korrupsiyasının azaldılması və daha etik polis xidməti qurmağın yollarına baxacaq.
- Meydana gələn problemləri və polis korrupsiyasına qarşı konkret hallarda istifadə olunan metodları araşdıracaq.
- Korrupsiya əleyhinə strategiyaların konkret nümunələrini açıqlayacaq və qiymətləndirəcək.
- Bu fəsildə əhatə olunan mövzuların, polis işçilərinə necə təqdim olunması və izah edilməsi təklif ediləcək.

Digər Fəsillərlə Əlaqələr

1-ci Fəsil ümumi formada korrupsiya problemlərini müzakirə edir. Polis korrupsiyasına aid olan hər bir mövzu /sahə digər fəsillərdə daha geniş müzakirə olunacaq.

2-ci Bölmə: Polis korrupsiyası ilə bağlı təriflər

Bu bölmə korrupsiya konsepsiyasını araşdırır. Polis pis davranışının digər növləri və qeyri-etik(və ya uyğunsuz) davranışları da müzakirə olunacaq..

2.1. Korrupsiya nədir?

Korrupsiyanın universal razılaşdırılmış tərfi yoxdur və onun tam müzakirəsi bu praktiki vəsaitin miqyasından kənardadır. Bu Vəsait üçün Korrupsiya üzrə Interpol Ekspert Qrupunun(KIEQ) təklif etdiyi tərif qəbul olunmuşdur:

“korrupsiya fərdlər və ya istər özəl,istər dövlət təşkilatları tərəfindən gəlir əldə etmək və qazanmaq üçün qanunu və ya inamı pozmaqla atılan və ya atılmayan(hərəkətsizlik) addımıdır”³. Bu tərif genişdir və fərdlərə və qruplara –həm polis işçilərinə,həm də polis birliklərinə –və digər dövlət rəsmilərinə və təşkilatlara və ya fərdlərə və təşkilatlara tətbiq oluna bilər.

Korrupsiyanı obyektiv olaraq müəyyən etmək və kateqoriyaləşdirmək çətin ola bilər. Bu problem iki dəyişəni nəzərdən keçirməklə minimuma enə bilər:

1. *Hüquqi vəziyyət.* Ölkə qanunları tədbir görməyi və ya görməməyi nəzərdən keçirməyi qadağan edirmi.? Bu cür yanaşma ölkədən asılıdır və “mədəni imperializm” ittihamlarının mövzusu deyil(yəni A-nın uyğunsuz mədəniyyətini B-nin mədəniyyətinə tətbiq etmək və A mədəniyyətinin dəyərlərinin B mədəniyyətinin dəyərindən üstün olması haqda A mədəniyyətinin düşüncəsi).

2. *Qavrama.* Hədəf qrupları və ya ictimai rəy sorğuları hər hansı xüsusi hərəkət və ya hərəkətsizlik növünün geniş şəkildə korrupsiyalanmış hərəkət sayıldığını müdafiə edirmi və ya təkilf edirmi?

İdeal olaraq,hər iki dəyişən xüsusi bir məkanda korrupsiyanın necə qəbul olunduğu rəsmini təmin etmək üçün birgə işləyə bilər. Lakin,bir çox ölkələrdə, korrupsiya ilə bağlı xüsusi qanunlar yoxdur və ya qanunlar tam deyil və ya birqiymətli deyil. Bu hallarda sorğuları keçirmək əhəmiyyət daşıyır; xüsusilə də müxtəlif növ respondentlərlə sorğu keçirib,onların nəticələrini müqayisə edən sorğu keçirənlər,məsələn, adi adamlar və elita-nın nümayəndələri arasında.

Bir çox adamlar düşünə bilərlər ki, sorğular ancaq korrupsiya haqqında qavrayış rəsmini yaradır(yəni real vəziyyəti yox),lakin iki, bir-birinin əksi argument də vardır. Birincisi, sorğulara “təcrübə əsaslı” (yəni, əsil təcrübəyə əsaslanan) və həmçinin, “qavrayış” əsaslı suallar(yəni, siz o haqda necə düşünürsüz) daxildir. İkincisi,qavrayış reallıq forması ola bilər. Başqa sözlə, əgər ictimaiyyət problemin olduğuna inanırsa və o inama görə hərəkət edirsə,onda orada problem var və hakimiyyət bu işlərlə məşğul olmalıdır.

Yuxarıda ifadə olunan iki dəyişən (real vəziyyət və vəziyyətin necə qavranması) korruptsiyanın xüsusi halda necə başa düşülməsinə kömək edir, bu həmçinin, bu vəziyyətin beynəlxalq normalar və standartlar ilə müqayisə edilməsində də faydalıdır. Bu o zamana qədər qəbul ediləndir ki, bu ölkədə normal sayılan kriteriyalarla uyğun olub olmaması açıq surətdə qəbul olunsun.

Çox sayda növ korruptsiyalar var və ona görə də korruptsiyanın tərifini yekunlaşdırmaqdan əvvəl, biz onların daha başqa növlərini də araşdırmalıyıq. Aşağıdakı 1-ci Cədvələ bax:

Cədvəl1: Korruptsiyanın Ümumi Növləri

Növləri	Təsviri
“Ot-yeyən”(reaktiv) və “ət-yeyən”(pro-aktiv) korruptsiya ⁴	Ot-yeyən və ya (reaktiv) korruptsiya o hala isnad edir ki, burada polis işçisi rüşvət təklif ediləndə qəbul edir, “ət-yeyən” korruptsiya halında isə polis işçisinin özü rüşvət istəyir və ya tələb edir.
Aktiv və passiv korruptsiya ⁵	Aktiv korruptsiya, rüşvət vermək üçün korruptsiyalanmış polis işçisi axtaranın hərəkəti adlanır, passiv korruptsiya isə rüşvət alan şəxsi nəzərdə tutur (yəni, korruptsiyalanmış rəsmi şəxs, “qəbul edən”).
Qara, ağ və boz korruptsiya ⁶	İki fərziyyəyə əsaslanaraq: korruptsiyanın bir çox forması əsasən qəbulediləndir və elita və ictimaiyyət korruptsiyanın nə olduğu haqda fərqli fikirlərə malikdirlər. “Qara” korruptsiya hər iki tərəf tərəfindən qəbuledilməz sayılır, bu zaman “ağ” hər iki tərəfdən yaxşı sayılır. “Boz” korruptsiya onların razılaşmadığı hallar sayılır.

2.2. Polis⁷ kimdir?

Polis dövlətin mülki qüvvəsi olub, cinayətin qarşısını almaq və aşkar etmək və ictimai asayışı qorumaq məsuliyyəti daşıyır. Polis termini, ona görə də, ölkə və yerli daxil, bütün hüquq mühafizə orqanlarını və “polis səlahiyyətləri” icra edən və xüsusilə həbs etmək və saxlamaq səlahiyyətləri olan konkret xidmətləri (yəni, yol polisi, maliyyə polisi və s) əhatə edir.

2.3. Polis mədəniyyəti nədir?

Ümumiyyətlə, mədəniyyət, cəmiyyətin kollektiv inamı, dəyəri, münasibəti və bilgisi kimi ifadə olunur. Mədəniyyət özünü cəmiyyət daxilində ümumi davranış nümunələri forması kimi də göstərir. Polis mədəniyyətinin tərfi aşağıdakı kimidir: “Polis mədəniyyəti, davranış nümunələrinə və iş praktikalarına təsir edən dəyərləri və standartları əhatə edir (polis işçiləri tərəfindən tətbiq edilən zaman)”⁸.

Bütün mədəniyyətlər alt-bölmələrə (alt-mədəniyyətlər) malikdir və polis xidmətləri də fərqli deyil. (1-ci fəsilə bax). Aparıcı dəyərlər və münasibətlər arasında fərqlər vardır – məsələn, ölüm hallarını təhqiqat edən hüquq mühavizə işçiləri və yol polisi işçilərinin mədəniyyətləri arasında və formada olan və olmayan polis işçiləri arasında. Ölkə və yerli polis xidmətləri arasında tez – tez gərginlik də olur. Dəyərlərdəki bu fərqlər müxtəlif polis alt-mədəniyyətləri arasında müxtəlif davranışlarla ifadə olunur.

2.4. Polis korrupsiyası nədir?

1-ci Fəsildə qəbul edilmiş polis korrupsiyasının tərfi, KIEQ tərəfindən onun Polis Qüvvələrində/Xidmətlərində Korrupsiyaya Qarşı Mübarizədə, Qlobal Standardların 2-ci Maddəsində verilir⁹. Detallı tərif 1-ci Haşiyədə aşağıda verilir:

Haşiyə1: Polis Korrupsiyası üzrə KIEQ tərifləri

- a. Özünü üçün və ya hər hansı başqa şəxs, qrup və ya qurum üçün edilmiş hər hansı hərəkətə və ya hərəkətsizliyə görə və ya ediləsi və gələcəkdə edilən və ya hər hansı polis funksiyasının həyata keçirilməsi və ya polis fəaliyyəti ilə əlaqədar, polis işçiləri tərəfindən (birbaşa və ya dolayı yolla) hər hansı pul, dəyərli mallar, hədiyyə, həmilik, vəd, mükafatlandırma və ya üstünlük sövq etmək və ya qəbul etmək.
- b. Hər hansı polis işçisinə və başqa işçilərə və ya hər hansı şəxsə, qrupa və ya quruma edilmiş hər hansı hərəkətə və ya hərəkətsizliyə görə və ya ediləsi və gələcəkdə edilən və ya hər hansı polis funksiyasının həyata keçirilməsi ilə və ya polis fəaliyyəti ilə əlaqədar, polis işçilərinə və ya polis qüvvələri və xidmətlərinin digər işçilərinə (birbaşa və ya dolayı yolla) hər hansı pul, dəyərli mal, hədiyyə, həmilik, vəd, mükafat təklif edilməsi və ya verilməsi.
- c. Polis işçisinin və ya digər polis qüvvələrinin / xidmətlərinin işçilərinin öz xidməti vəzifələrini yerinə yetirərkən qanunsuz olaraq hər hansı şəxsi cinayətgər əməldə suçlayıb qanunsuz ittiham etməsi və ya məhkum etməsi və ya cinayətgər əmələ görə hər hansı şəxsin ittiham olunmaması üçün qanunsuz olaraq kömək edilməsi və ya onun azad edilməsi.
- d. Pul və digər məqsədlərlə, gizli və ya məhdud dairədə saxlanılan polis məlumatlarının icazəsiz yayılması.

e. Polis işçisinin və ya digər polis qüvvələrinin /xidmətlərinin işçilərinin öz xidməti vəzifələrini yerinə yetirərkən özü üçün və ya digər şəxslər,qrup və ya qurumlar üçün pul,qiymətli əşyalar,hədiyyə,hamilik,vəd,mükafat və ya üstünlük qazanmaq məqsədilə atılan addım və ya pozuntular.

f. Üzv ölkənin qanununa görə korrupsiyanın nə olduğunu göstərən hər hansı addım və ya tədbir görməmək.

g. Aparıcı şəxs kimi, ikilikdə, təşəbbüskar kimi,qızıqsıdırıcı kimi, birgə hərəkət edən şəxs kimi,hər hansı hərəkət baş verməzdən öncə və sonra kənardan dəstək verən və işin içində olan şəxs kimi iştirak edən və ya bu Maddənin əvvəlki bəndlərində isnad edilən hər hansı formada, hər hansı hərəkət baş verdikdə və ya ona cəhd edildikdə.

Korrupsiyanın bir çox formaları iki səbəbə görə polis işçiləri tərəfindən törədiləndə daha ciddi olur,nəinki başqa dövlət və ya korporasiya işçiləri tərəfindən:

1. Dövlət, dövlət idarəsi kimi polis xidmətindən başqalarının davranışına,o cümlədən,dövlət rəsmilərinin davranışına nəzarət gözləyir,əgər polisə inam olmasa,o zaman qanuna riayət edilməsi və ictimai asayışın saxlanması üçün dövlətin istifadə edəcəyi başqa bir qolu qalmır.

2. Polis fəaliyyətinin mühüm hissəsi ictimaiyyətin gözündən kənarda baş verir və tez-tez cinayətgərlərlə işə sərf olunur. Bu hal, tez-tez dövlət işinin digər sahələrindən fərqli olaraq,təkcə ictimaiyyətin gözündə yox, hətta polis xidmətlərinin daxilində polisin şəffaflığını azaldır.Əgər,polis,polisin fəaliyyətində bəzən də zəruri olan şəffaflığın olmamasını,ictimaiyyətin qəbul etməsini gözləyirsə, o zaman ictimaiyyət,polis xidmətlərinə öz işlərini “daha açıq görən” digər dövlət idarələrindən daha çox inanmalıdır.

Polis korrupsiyası tərifini yekunlaşdırmazdan öncə, aşağıda 2-ci Həşiyə, polis dürüstlüyü və polis korrupsiyası ilə bağlı bir çox elementlərin araşdırılmasına diqqət yetirir:

Həşiyə2: Polis dürüstlüyü ilə əlaqədar polis korrupsiyasında üç ümumi çalar

1. Birinci çalar polisin öz versiyası olan omerta-dir və ya “sükut kodeksidir”-bəzən də bu “mavi divar” və ya “mavi sükut kodeksi” adlanır.Bu başqalarının əsil səhvlərini ört-basdır etmək formasında ola bilər.Baxmayaraq ki, bir çox hallar pozuntuları gizlətməyi ,digərləri isə gizlətməməyi nəzərdə tutur.

2. İkinci çalar ondan ibarətdir ki, polis işçiləri arasında belə qavrayış var ki, onların pis davranışının bir çox tərəfləri qəbul ediləndir. Bu hal “nəcib səbəb korrupsiyası”termini ilə ifadə olunur və “Boz” korrupsiyanın klassik nümunəsidir.(1-ci Cədvələ bax). Bu halda,polis işçiləri bilərəkdən”əyilir”,yan keçir və ya etik nisbilik anlayışı əsasında hətta qanunu pozur. Onlar cinayətgərlərlə sövdələşməyə gedə bilir –yüngül cəza vədi verərək və ya hətta həməən adamın qanunu pozmasını qulaqardına vuraraq,onların verəcəyi informasiya əsasında daha ciddi cinayətgəri tapmağa,həbs etməyə və məhkum etməyə çalışır.

a. Bir çoxları üçün bu korrupsiya adlandırılma bilməz,çünki polis işçiləri birbaşa olaraq bu cür fəaliyyətdən şəxsi məqsədləri üçün faydalanmır. Lakin bu halda da polis işçiləri, hələ də bilərəkdən qaydaları pozurlar və beləliklə, qanun aliliyini sarsıdırlar(bu hal izah etməyə imkan verir ki, nəyə görə KIEQ-n polis korrupsiyası tərifində(“c” bəndində) nəcib səbəbə isnad edilir.

b. Bu halda qanuna nisbi konsepsiya kimi yanaşılır,baxmayaraq ki,qanun aliliyi bir çox mütləq prinsiplər üzərində qurulub(hər kəsin qanun qarşısında bərabərliyi, qanunların geri tarix üçün tətbiq edilə bilməməsi)

3. Üçüncü çalar “proses korrupsiyası” adlanır.Inandırıcı olmaq üçün polis işçiləri bəzən sübutlar əkirlər(“yalan”), əlavə sübutlar gətirirlər və /və ya sübutlar uydururlar. Bunu edərək, onlar qanundan kənar hərəkət edir və uyğun prosesə riayət etmirlər.

2.5. Sistemli korrupsiya nədir?

Sistemli korrupsiya geniş korrupsiya fəaliyyəti ilə xarakterizə edilir,kiçik fəaliyyətdən başlamış geniş fəaliyyətə qədər. Bu halda korrupsiya artıq istisna deyil.Bəzən,sistemli korrupsiya konkret növ idarəetmənin və ya idarəçiliyin bir hissəsi olur. Sistemli korrupsiya həm korrupsiyalı fəaliyyətin ölçüləri və bu cür fəaliyyəti irəli aparan qayda və normalarla xarakterizə olunur¹⁰.

2.6 Polis korrupsiyasının növləri və digər uyğunsuz davranış

Polis korrupsiyasının ən yayılmış forması –və ya ən azı ictimaiyyətin firkirləşdiyi ən geniş yayılmış forma-rüşvət alınmasıdır. Polis davranışının başqa digər növləri, polis xidmətlərinə olan inamı zədələyən və onların ümumi adına zərbə vuran hallar da ayırd edilməli və münasibət bildirilməlidir.

2.6.1. Polisın qanunları qulaqardına vurmaı

Uyğunsuz davranışın kiçik nümunəsi,polisın legitim səbəblər olmadan yol qaydalarına riayət etmədiyi hallardır(sürət məhdudiyyəti,qırmızı işıqlar, maşını saxlama məhdudiyyətləri və s.).Daha da ciddi nümunə kimi polisın insan hüquqlarına hörmət etməməsidir: 2005-ci ildə ABS-dakı Beynəlxalq Amnistiya¹¹(Amnesty International) Amerika polisinin homoseksualların və transgenderli adamların hüquqlarını necə pozduğı haqda sübutlar üzə çıxartmışdır,eynilə,Fransa polisinin,qanunsuz immiqrantların saxlama məntəqələrində onların hüquqlarını necə pozduğı tənqid edilmişdir.

2.6.2. Polisın qanundan yan keçməsi

Polis qanun pozuntusunun ciddi nümunəsi, öz tapşırıqlarını özünün yerinə yetirməsi halında geniş miqyaslı ictimai tənqidlə üzləşəcəyini bilərək,bu işləri kənar təhlükəsizlik şirkətlərinə tapşırması, bilərəkdən qanundan yan keçməsi və ya qanunun “ətrafında” hərəkət etməsidir.

2.6.3. Aldatma

Polis işçiləri tez-tez yalan danışdırlarsa,onlar ictimaiyyətin polisə olan inamını sarsıdır. Polis aldatması üçün yayılmış yer məhkəmə salonudur, burada polislər bəzən bilərəkdən həqiqətə uyğun olmayan bəyanatlar verir və ya həqiqətin bir hissəsini gizlədirlər(“həqiqət məsələsində qənaətcil olurlar”), bunu onlar ifadə verən zaman,ittiham olunanın onların istədiyi cəzani alması üçün edirlər; bu “nəcib səbəb korrupsiyasına” nümunə ola bilər. Polis həm də bəzən cinayət statistikasını haqqında yalan məlumat verir. Daha yayılmış hallarda, onlar cinayət statistikasını haqqında az sayda məlumat verməklə polisın fəaliyyətinin reallıqdan daha yaxşı olduğunu göstərmək istəyirlər. Daha az yayılan hallarda,polis törədilən cinayətlərin sayını və ya ciddiliyini şişirdərək əlavə resurslar əldə etməyə çalışır.

2.6.4. İnkar

Bir çox polis xidmətləri tənqidi və müstəqil təhqiqatın və vətəndaş sorğularının nəticələrini qəbul etmirlər və sonucda öz maraqlarını cəmiyyətin marağından üstün tuturlar.

2.6.5. Polis xidmətində yola getməmək

Yeni işə alınmış polis işçilərinə tez-tez əziyyət verilir və ya “dərs verilir” . Bu korrupsiyanın çox təriflərinə görə korrupsiya sayılmır,lakin,xüsusilə də,əgər,dövlət hakimiyyəti məktəblərdə sıxışdırmanı və cəmiyyətdə zorakılığı azaltmağı cəhd etdiyi bir zamanda bu pis nümunə yaradır .

2.6.6. Hədsiz və uyğunsuz polis zorakılığı

Ortada olan məsələni həll etmək üçün,polis,tələb olunan minimum gücdən artıq istifadə edərsə, polisə olan inam sarsılır.Ictimaiyyət polisə hörmət etməlidir,qorxmalı deyil.

2.6.7. Önyarğılar və İrqiçilik

Çox sayda polis xidmətləri, önyarğıların müxtəlif formalarını öz polis işçiləri daxilində xüsusi qruplara qarşı istifadə edir. Polis önyarğılarının daha yayılmış formaları irqçilik, cinsinə görə ayrımcılıq, yaşlılara qarşı ayrımcılıqdır.

Polis irqçiliyi korrupsiya forması kimi görünə bilər, çünki, o vəzifədən süni istifadəni əhatə edir. Hətta bu sahə mübahisəli və ya boz zona korrupsiyası olsa da, yaranacaq potensial təhlükəsizlik çətinliklərinə görə polis irqçiliyi hissəsinə aid edilməyə uyğundur. ABŞ, Almaniya, Birləşmiş Krallıq və başqa ölkələrin anti-terror dəstələri “evdə yetişən” terrorçuların beynəlxalq terrorçu təşkilatlarla əlbir terror planlarını üzə çıxaranda azlıq nümayəndələrinə qarşı ayrımcılıq edilməməsinin əhəmiyyəti ortaya çıxır. Bu bir incə məsələdir, çünki polis işçiləri bəzən azlıq grupları tərəfindən məşxərəyə qoyulur. Polislər, cəmiyyətin bütün təbəqələrindən gələn təxribata peşəkarcasına və bərabər şəkildə cavab verməlidirlər.

2.6.8. Uyğunsuz seçim və rütbə qaldırma prosedurları

Şəxsi əlaqələri hesabına, məsələn, ailə üzvlərinin və ya dostlarının hesabına vəzifəyə təyin edilmiş və polis xidmətləri içərisində rütbəsi artırılmış polis işçilərinin saysız hesabsız nümunələri vardır. Bu uyğunsuz davranışdır. Vəzifəyə təyin etmə və rütbə artırma öncədən müəyyən edilmiş kriteriyalar əsasında və şəffaf prosedurlarla həyata keçirilməlidir.

2.6.9. İkinci iş yeri

Bir çox polis işçilərinin işdən sonra öz biznesləri vardır. Çox sayda ölkələrdə bu qanunsuzdur. Hətta harda bu belə deyilsə, bir çox biznes növləri qanunsuz fəaliyyəti əhatə edir. Qanuni fəaliyyət əsasında baş verən başqa biznes növləri polis təhlükəsizliyi və qoruma işləri (məsələn, həyəcən sistemlərinin qurulması) ilə bir birini örtə bilər və maraq münaqişələri də ola bilər.

2.6.10. İşdən sonrakı davranış

Polis işçiləri qəbul etməlidirlər ki, hətta onların işdən sonrakı davranışları ictimaiyyət tərəfindən müşahidə edilir və onların davranış məsuliyyətləri polis formasını çıxartdıqdan sonra da atıla bilməz.

2.6.11. Cinayətgərlərlə bağlılıq

Yəqin ki, polis korrupsiyasından yaranan ən böyük təhlükəsizlik riski polis işçilərinin mütəşəkkil cinayət dəstələri və/və ya terrorçularla bağlılığı zamanı baş verir. Bu cür bağlılığı sübut etmək daha çətinidir, nəinki polis korrupsiyasının digər formaları haqqında möhkəm dəlillər təmin etmək. Məsələn, 2010-cu ilin əvvəlində, Şimali İrlandiya Polis işçilərinin və İrlandiya Respublika Ordusunun 2004-cü ilin dekabrında Belfast bankının soyulmasında (təqribən 38 million Euro) birgə əməkdaşlığı iddiaları hələ də sübut olunmamışdır¹², eyni zamanda polisin 2004 Beslan qətləminə aparan terror aktına “göz yumduğunu” iddiaları sonradan kənara atılmışdır.

2009-cu ildə Kvinslendin(Avstraliya) Cinayət və Pozuntu Komissiyası komissarının köməkçisi rolunu ifa edən şəxs bağlılığın nəyə görə adətən çox çətin olduğunu izah etmişdir¹³: üçüncü tərəfin şahidliyi olmadığı halda və ya polis işçiləri tərəfindən könüllü surətdə boynuna alınmadığı halda, informasiya mənbələri çox zaman cinayətgərlərin özləri olur. Bunlar təkcə həqiqətə uyğun olması ilə deyil, ola bilər ki, onlar, ya ayrı-ayrı polis işçiləri haqqında qisas axtarırlar, ya da başqa məqsədlər daşıyırlar, beləliklə, onların ifadələrinə xüsusi ehtiyatlıqla yanaşılmalıdır.

2.7. Polis pozuntularının və qeyri etik davranışın(uyğunsuz) digər növləri

Korrupsiya, polis qanun pozuntusunun ancaq bir formasıdır. Polis işçiləri tərəfindən törədilən əsasən üç növ pozuntu var: cinayət edilməklə pozuntu, intizam kodeksi pozuntusu və etika kodeksinin pozulması. Korrupsiya halı bu başlıqların arasında ola bilər, eyni zamanda bütün üç növ pozuntu, pis davranış nümunələrini əhatə edə bilər, ancaq bir çox ekspertlər onları korrupsiya kimi qəbul etmir (2-ci Fəsilə bax). Qeyri etik və uyğunsuz davranış arasındakı dərin fərqə dərinlən baxmaq üçün, ümumi nümunə kimi aşağıdakı Haşiyəyə baxın.

Haşiyə3 .Qeyri etik (və ya uyğunsuz) davranış nədir?

Polis işçisi "norma" ilə "dəyər" arasındakı münaqişə ilə üzləşəndə qeyri- etik davranış baş verir. Məsələn, əgər polis serjantı xidməti maşını sürərkən qəza törədir və yanında oturan gənc həmkarından bu qəza haqqında xəbər verməməyi xahiş edərsə, gənc polis işçisi nə edir? Bu zaman komandirə sadıqlıq əsasında tabe olmalı, ya da serjanta qarşı çıxmalıdır, çünki normalar və dürüstlük dəyərləri bu cür hadisələri xəbər verməyi tələb edir. Əgər gənc işçi xəbər vermək əvəzinə qulaq asmağa üstünlük verirsə, onda onlar qeyri-etik hərəkət edərək polis xidmətlərinin davranış kodeksində ifadə olunan dəyərləri pozurlar, eyni zamanda heç bir cinayət hüququnu pozmururlar. Başqa sözlərlə, onlar cinayət törətmirlər, lakin törədilən hərəkət qeyri-etik sayıla bilər. Korrupsiya, cinayət və qeyri-etik davranış bir-birindən ayırmaq bəzən çox çətin olur, çünki onlar çox zaman bir-birini örtür və təriflər də subyektiv ola bilər-vəziyyətdən asılı olaraq fərqlənir.

Davranış kodeksi daxilində, polis davranışının növlərini müəyyən edən intizam kodeksləri var və onlar da cinayət davranışı kimi yox, qəbul edilməz davranış kimi hesab edilir və onlara da kodeksi pozanlara qarşı tətbiq edilən cəza növləri tətbiq edilir. Digər tərəfdən, etika kodeksi arzuolunan məna daşıyır və polis işçilərindən gözlənilən davranış növlərini dəqiqliklə müəyyən edir. Birlikdə baxsaq, bütün bunlar davranış kodeksini təşkil edən sənədlərin bir hissəsidir və geniş şəkildə aşağıdakı 2-ci Bukletdə verilmişdir. Birinci cədvələ baxsaq, müxtəlif növ pozuntuların qrafik izahatını görərik.

1-ci Cədvəl: Pozuntuların eni və uzunluğu

“X oxu”(asağıdan soldan sağa)korupsiyanın necə “geniş” yayıldığını göstərir: bir fərddən başlayaraq tam sağa,çox “geniş” yayılmış korupsianı və ya sistemli korupsianı göstərir. “Y oxu” (yuxarıdan aşağıya sol tərəf üzrə) korupsianın necə “dərin” olduğunu göstərir:bütün polis işçilərinin gün ərzində üzləşdiyi ümumi etika pozuntusundan başlayaraq, aşağıya qədər və orada ən “dərin” və ya ciddi korupsiya real cinayət əməli sayılır.(qanun pozuntusu):

Növlər \ Səviyyə	Fərd	Təşkilati(birlik,qüvvə)	Sistemli
Etikanın pozulması			
Intizam kodeksi pozuntuları			
Cinayət əməlli pozuntular			

Pis davranışın üç növünün fərqləndirilməsinin digər praktiki mürəkkəbliyi ondan ibarətdir ki,o,çox hallarda,müxtəlif təşkilatların nəyə görə təhqiqat aparmasını izah edir: bir çoxları uyğunsuz davranışın nisbətən.kiçik formaları ilə məşğul olur,digərləri isə kodeksin müxtəlif növlərinin ciddi pozuntuları üzərində köklənir. Buna baxmayaraq, çox zaman real dünyada korupsiya,cinayət və ya uyğunsuz davranışı bir-birindən fərqləndirmək çətinidir: konkret addımlar və hərəkətsizlik formalarını üç cür uyğunsuz hərəkət növünün, 1) etikanın pozulması, 2)intizam kodeksi pozuntusu və 3)cinayət əməli,bir yox,daha çox növü baxımından təhlil etmək olar.

Nümunə 1. Korupsiyanın ölçülməsi

Baxmayaraq ki, korupsiya üzrə rəsmi statistika –korupsiyanın bütün növləri üzrə,təkcə polis sistemində yox-sadəcə “aysberqin ucunu” göstərir, çox sayda təhlilçilər hər hansı hədəf ölkəsində korupsianın miqyasını və təbiətini qiymətləndirmək üçün qavrayış əsaslı və ya təcrübə əsaslı sorğulardan istifadə edirlər.

2003-cü ildə aparıcı anti-korupsiya BQHT-i olan Beynəlxalq Şəffaflıq özünün Qlobal Korupsiya Barometrini(QKB) dərc etdi. QKB,dünyanın 47 ölkəsində 2002-ci ildə keçirilmiş sorğuların əsasında dərc edildi. 44 ölkənin nəticələri etibarlı sayıldı. Beş sualdan biri,respondentləri 12 təşkilat içindən hansı birində korupsianın məhv edilməsini daha

çox görmək istədiklərini soruşurdu: siyasi partiya və məhkəmələrdən sonra üçüncü yerdə polis dururdu¹⁴.

2009-cü ilin QKB-i, aralarında sorğu aparılan respondentlərin daha çox polis işçilərinə, nəinki digər dövlət rəsmilərinə rüşvət verdiklərini göstərirdi: faktiki olaraq keçən 12 ay ərzində polislə təmasda olan respondentlərin dördüdə biri polisə rüşvət vermişdir. Bu hal növbəti rüşvətə daha çox yönümlü olan və barometrdə 16 faiz yer alan məhkəmə sistemindən çox irəlidə olmuşdur¹⁵.

Polis korrupsiyası üzrə digər sorğu məlumatları üzrə mənbə, AB Komissiyasının Avrobarometridir. Korrupsiya üzrə 2009 –cu ildə aparılan sorğu bu nəticəyə gəlmişdir ki, Avropalılar dövlət orqanlarının digər qollarındakı korrupsiya ilə müqayisədə polis korrupsiyasından nisbətən az narahatdırlar, məsələn, müxtəlif səviyyədəki siyasətçilərin və rəsmilərin dövlət tenderlərinə qoşulması və tikinti işlərinə baş vurmaı bu qəbildəndir¹⁶. Bu halın müsbət hal olduğu görünə də, AB-ə yeni daxil olmuş ölkələrdə aparılan sorğunun daha yaxından öyrənilməsi göstərdi ki, bu ölkələrin (2004-cü ildən sonra qəbul olunan) əhalisi əvvəlki AB ölkələrindən fərqli olaraq korrupsiyanın yayılmasının polis xidmətlərində daha çox olduğunu görürlər; uyğun surətdə bu nisbət 55 və 35% olmuşdur¹⁷. Ayrı-ayrı ölkələrdə daha dərinə getsək, polis korrupsiyasının, əvvəlki Avrobarometr sorğusundan (2007-ci ilin payızı) sonra daha da artdığını və İspaniyada (27 bala qədər), Kiprdə (24 bal), Bolqarıstanda (19 bal) və Belçikada (18 bal) olduğunu görürük¹⁸. Ayrı-ayrı ölkələr səviyyəsində aydın nümunə yoxdur, bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə, məsələn Belçikada vəziyyət, keçid dövrü yaşayan Bolqarıstandakı kimi eyni olmuşdur. Spekrin digər sonunda başqa keçid dövrü yaşayan ölkə Slovakiya olmuşdur, nəinki inkişaf etmiş ölkə – burada polis haqqında qavrayış son iki ildə hədsiz dərəcədə yaxşılaşmışdır¹⁹.

3-cü Bölmə. Polis korrupsiyası və uyğunsuz davranış ilə mübarizə aparmağın əhəmiyyəti

1-ci Fəsilin bu 3-cü Bölməsi polis korrupsiyası və uyğunsuz davranış ilə nəyə görə mübarizə aparılmasının mühümlüyünü izah edir. Bu iki halın hər ikisi polisin özünün legitimliyinə və bir çox hallarda dövlətin legitimliyinə zərər vurur. Daha aşağı səviyyədə baxsaq, sistemə azalan inam hüquq sisteminə və qanun aliliyinə məyusluğa və inamın azalmasına aparır. Aşağıda, 2-ci Cədvəl pis davranışın çoxlu fərqli növlərinin törətdiyi bir çox ciddi təsirləri aşağıya doğru izah edir.

Cədvəl 2: Polis korrupsiyasının və uyğunsuz davranışın əhəmiyyəti

Nümunə göstərilməsi	Polis korrupsiyası cəmiyyət arasında pis nümunə yaradır. Qanuna hörməti artırmaq üçün, dövlət qanunun yerinə yetirilməsinə məsul olanların müsbət rol modeli oynamasını təmin etməlidir. Nümunə göstərilməsi polis xidmətlərinin daxilinə də aiddir; əgər aparıcı polis rəisləri korrupsiyanın və uyğunsuz davranışın aşağı rütbələrdə azaldılmasında ciddi dirlərsə, onların özləri də yaxşı rol modeli kimi hərəkət etməlidirlər.
Polisin azalan imkanları	Legitimsizləşdirmə və ondan sonra sistemi yıxmaq kimi daha böyük fəvqaladə təsirlərdən başqa, belə iddia etmək olar ki, polis korrupsiyası ona görə önəm daşıyır ki, onun nəticəsində xalqın polisə olan inamı azalır, polisin öz əsas işini görməsi və cinayətə qarşı çıxması daha da çətinləşir. Bir aparıcı təhliliçi belə argument gətirir: Cinayətin üzə çıxarılmasında mühüm element ondan ibarətdir ki, ictimaiyyət (həm cinayətin qurbanları, həm də şahidlər) şübhəli şəxsi müəyyən etməyə kömək edən informasiya ilə polisi təmin edir. Öz gücünə qalsa, polis, cinayət təhqiqatına sərf etdiyi resurslara baxmayaraq bir şey edə bilməz²⁰. Polisin qanunları qulaqardına vurması çox sayda cinayət hallarına aparar və az sayda cinayət hallarının açılmasına gətirir.
Beynəlxalq ad	Əgər bir ölkədəki polis korrupsiyasının başqa ölkələr və Beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən ciddi və sistemli olduğu qəbul edilərsə, həmin Dövlətin beynəlxalq adı zərbə altında qalar. Başqa dövlətlər hətta bu hala özlərinə qarşı ciddi təhlükəsizlik riski kimi də baxa bilər; məsələn, əgər transmilli silah daşıma, narkotik, və ya insan alveri məsələlərində polisin əli olduğu sübutları üzə çıxarsa.
Ədalət və bərabərlik	Əgər ictimaiyyət qanuna hörmət etməlidirsə, onlar əmin olmalıdırlar ki, polisin özü ümumilikdə qanunlara riayət edir (həmişə bir neçə “pis almalar” olacaq) və onlar qanunları tətbiq edəndə hamını qanun qarşısında bərabir tutacaqlar.
Vətəndaşlar arasında qeyri-sabitliyin yaranması və dövlətin zəiflədilməsi	Polis korrupsiyası və uyğunsuz davranış vətəndaşlar arasında qeyri-sabitlik yaradır. Əgər korrupsiyaya uğramış polis işçiləri irqçi hərəkətlərə yol verirlərsə və ya müəyyən qruplara uyğunsuz müdafiə göstərilərsə, o zaman bu cür hərəkətlər cəmiyyətdə bölünmə yaradar və bölünməni dərinləşdirir. Eyni zamanda, polis korrupsiyası dövlətlərə zərər vurur. Əgər dövlət demokratik sistemə malikdirsə, polis korrupsiyası onun etik əsaslarına zərbə vurur və elə zərbə ki, onun ümumilikdə legitimliyi aşağı düşər. Baş tutmamış dövlətlərin halında, qavranan korrup-

	siya səviyyələri ilə Sülh üçün Fond (Fund for Peace) tərəfindən buraxılan illik Baş Tutmamış Dövlətlərin İndeksinin(Failed States Index) hesabatları arasında yüksək qarşılıqlı əlaqə vardır.Baş tutmamış dövlətlər ən yüksək səviyyədə qəbul edilən korrupsiya səviyyəsi olan dövlətlər arasındadırlar..
Mənəvi çöküş	Polis korrupsiyasının ciddi nəticəsi cəmiyyətdə etik standartların zəifləməsidir.Əgər ictimaiyyət polisin korrupsiyadan faydalandığını qavrayırsa,o zaman onların özlərinin mənəvi standartları aşağı düşər və onları cinayətgər davranışa cəlb etməyə aparar. Qısa olaraq, polis korrupsiyası ümumi mənəvi çürümə spirali yaranmasına səbəb olur.

4-cü Bölmə: Etik polis xidmətinin qurulması

Bu 4-cü Bölmə bir neçə yanaşmanın ümumi şəkildə rəsmini verir və onlar ölkə və beynəlxalq qurumlar tərəfindən polis korrupsiyasını azaltmaq və polis etikasını yaxşılaşdırmaq üçün qəbul edilə bilər və ya qəbul edilmişdir. Bu Bölmə dörd məsələni araşdırır:

1. ***Polis korrupsiyası və uyğunsuz davranış ilə necə mübarizə aparmaq olar?***
2. ***Korrupsiya ilə mübarizədə kim məsul olmalıdır?***
3. ***Fikir hara daha çox yönəlməlidir?***
4. ***Məhsuldar anti-korrupsiya tədbirlərinin hansı şərtləri var və hansı çətinliklərlə üzləşilir?***

4.1 Polis korrupsiyası və uyğunsuz davranışla mübarizənin metodları

Bu birinci suala- etik polis xidmətinin nə vaxt qurulması sualına cavabdır: polis korrupsiyası və uyğunsuz davranış ilə necə mübarizə aparmaq olar?

Dövlətlər və BT tərəfindən qəbul edilən metodlar ümumi başlıqlar altında sinifləşdirilir-*hüquqi,inzibati və təhsil*.Bu metodlardan hər biri aşağıda göstəriləndiyi kimi alt metodlara bölünə bilər:

4.1.1 Polis korrupsiyası ilə mübarizədə hüquqi metodlar

4.1.1.1 Cəza

Polis korrupsiyası və qanunsuzluqların digər formaları ilə hakimiyyətin ciddi məşğul olduğu görünməlidir. Uyğunsuz davranışa cəlb olunmuş polis işçilərinə onların rəisləri tərəfindən çox vaxt yumşaq münasibət göstərilir; bir çox ölkələrdə polis cəzasız qalır. Bu özü-özlüyündə arzuolunan deyil və həmçinin,başqa polis işçilərinə də pis nümunə yaradır.

dır. Polislərə verilən cəzaları açıqlamaq üçün köklü səbəb olmadıqda, cəzalar geniş şəkildə açıqlanmalıdır, ən azında polis xidmətlərinin öz daxilində. “Adını cəkmək və utandırmaq” metodundan istifadə etmək məsləhətdir və bu hal başqa polis işçilərinə öz həmkarlarının etdiyi hansı əməllərin uyğunsuz davranış olduğunu öyrənməyə imkan verəcək və göstərəcək ki, bu cür addımlar qəbul oluna bilməz. Bu həm də işçilərə inam verir ki, uyğunsuz hərəkət cavabsız qalmayacaq.

4.1.1.2 Qanunvericiliyin yaxşılaşdırılması

Polis işçiləri arasında keçirilən sorğular polis korrupsiyasının nə olduğu haqqında və uyğunsuz polis davranışının başqa formaları haqqında şəşqınlıq olduğunu göstərir. Bunun yayılmış səbəbi tələb olunan səviyyədə terminləri müəyyənləşdirməyən, boşluqları olan, qarışıq və /və ya aydın olmayan, və ya fəvqaladə hallada xüsusi davranışa aid olmayan qanunlardır. Polis korrupsiyasının azalması üçün, qanunlara düzəliş edilməli və bu məsələlərlə məşğul olmaq üçün yeni qanunlar qəbul edilməlidir.

4.1.2. Polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün inzibati metodlar

4.1.2.1. Polis işçilərinin seçilməsi və rotasiyası

Polis işçilərinin vəzifələr üzrə seçilməsi, kim kimi tanıyır əsasında yox, bütün təyinatların bacarıqlar və uyğunluq (təcrübə, şəxsiyyət və s.) əsasında aparılmasını təmin etməlidir. Polis işçilərinin təyinatı üçün öncədən müəyyən edilmiş kriteriyalar olmalıdır, o cümlədən, tələb olunan minimum təhsil standartları. (bax 8-ci Fəsil).

Müraciət edənlərin uyğunluğunu yoxlamaq üçün bir mühüm yol da test yoludur. Bu “yararlılıq” testləri fiziki bacarıqları, həmçinin, əqli və psixoloji bacarıqları müəyyən etməlidir (yəni, müraciət edən şəxs böhranlı vəziyyəti necə qiymətləndirir və uyğun məqamda necə qərar verir). Müraciət edənin zorakılığa olan münasibətini və uyğunsuz davranışın müxtəlif formalarını qiymətləndirən suallar olmalıdır.

Bir çox ölkələr, korrupsiya şəbəkəsini inkisaf etdirməyə kömək edən, açıq yaxşı münasibətlərin inkişafını azaltmaq yolu kimi, zaman-zaman dəyişmə (rotasiya) üsulunu qəbul etmişdir (müntəzəm surətdə polis işçilərini bir idarə və ya birlikdən digərinə dəyişmə). Bu cür praktikanın çox sayda tərəfdarları belə argument gətirirlər ki, maksimum üç il bir idarədə işləmək norma olmalıdır, baxmayaraq ki, bir çox hökumət idarələri yüksək vəzifəli polis və təhlükəsizlik rəsmilərini daha tez – tez dəyişirlər..

Hindistanda aparılan tədqiqat²¹, rotasiyanın bir çox potensial zərərlərini də üzə çıxarmışdır: müxtəlif idarələr və şöbələrin müdirləri korrupsiyaya can atan işçilərin “mübadiləsini” təmin etmək üçün əməkdaşlıq edə bilirlər. Digər potensial itki o ola bilər ki, təşki-

latlar qazanılmış təcrübələrin faydasını, inkişaf etdirilmiş bacarıqları və “təsisat yaddaşı”nı itirirlər. Ona görə də rotasiyadan ehtiyatla istifadə olunmalıdır..

4.1.2.2. İş şəraiti

Polisin iş şəraiti optimal vəziyyətdən aşağı olarsa, geniş miqyaslı korrupsiya üçün risk artır. Korrupsiya ilə əlaqəli ən əsas şərt maaşla bağlıdır. Əgər polis işçilərinin maaşları tam və müntəzəm şəkildə ödənilmirsə (hətta heç ödənilmirsə), o zaman korrupsiyanın ehtimalı daha da artır. Digər məsələ polisin əmək haqqının səviyyəsinin geniş cəmiyyətlə adımlamasıdır.

Əgər polisin maaşı, özəl sektorda çox da tələbkar olmayan işdə qazanacağı maaşdan çox azdırsa, o zaman bir çox polis işçiləri qeyri etik və ya uyğunsuz davranışı öz müdirlərinin onlarla uyğun davranmadığını arqument gətirərək əsaslandıracaqlar.. Ona görə də, hakimiyyət polisin iş şəraiti ilə bağlı müntəzəm surətdə monitorinq aparmalı və problemlər ortaya çıxdıqda onları həll etməlidirlər.

4.1.2.3. Dövlətin işi

Dövlətin polis işçilərinə verdiyi dəstəyin həcmi və növü onların dövlətə sadıqlıqına və etik davranışına təsir edəcəkdir. Artan uyğunsuz davranışa görə sadə səbəb yumşaq cəza tədbirləridir və ya korrupsiya və ya uyğunsuz davranışa cəlb olunan polis işçilərinə qarşı məhkəmələrin yumşaq davranması qavrayışıdır. Nəzəri olaraq, polis öz xidməti borcunu şərtsiz yerinə yetirməlidir, lakin belə yanaşma qeyri-real və qeyri-məhsuldardır; polis işçilərinin də fikirləri vardır və dövlət bu problemlərlə məşğul olmalıdır.

Dövlət, korrupsiya və uyğunsuz davranışla bağlı yumşaqlik göstərir qayğıları ilə üzləşəndə, “ikili yanaşma” qəbul edə bilər..

1. Cəza nümunələri analiz edilməli və bəraəti olmayan yüngül cəza tədbirləri ilə bağlı ziddiyyətlər və tendensiyalar müəyyən edilməli və təkmilləşdirilməlidir.

2. Dövlət, polis işçilərinin problemlərinin açıq mənzərəsini anlamaq üçün polis işçiləri ilə müzakirələrə girməli və cəza nümunələrini izah etməli və əsaslandırmalıdır (dövlətin, onların uyğun olduğunu qəbul etdiyini fərz edərək).

4.1.2.4. Gender balansının dəyişdirilməsi

Bir çox dövlətlərin hakimiyyəti polisin qadın və kişi cinsində olan işçilərinin sayını dəyişməklə polis korrupsiyasını azaltmağı düşünürlər. 1990-cu illərdə, Meksika şəhərinin hakimiyyəti yol polisi arasında ciddi korrupsiya problemini həll etmək üçün bütöv xidməti tam qadınların ixtiyarına vermişdir²². Gender balansını dəyişməsi, qadın işçilərin sayının çoxluq təşkil etməsi və ya hətta bütöv hissəni təşkil etməsi, ola bilər ki, qısa müddət üçün üstünlük gətirsin. Əldə olan məhdud dəlillər o nəticəyə gətirmişdir ki, uyğunsuz dav-

ranışa girmək ehtimalının əsas müəyyənədicisi daha az gender amilidir, nəinki polis işçilərinin dözümlülüyü. Yəni polis işçilərinin öz aralarında inam yaratmaları üçün vaxt tələb olunur və hətta korrupsiya praktikaları üzrə əməkdaşlıq genişlənsə, bu qarşılıqlı inam daha çox uzanar. Qadın və kişilər arasında əlaqə və inam həmişə eyni cinsdən olanlar arasındakı kimi güclü olmur – ona görə də ən yaxşı struktur, polis xidmətində qadın və kişilərin sayının bərabərliyini təmin etməkdir ki, onlar bir-birinə nəzarət edə bilsin²³.

Davranış Kodeksi

Polisi keçmişdəki pis davranışa görə cəzalandırmaq əvəzinə, daha müsbət hal kimi, yeni davranış kodekslərinin qəbul edilməsi, sonucda polis mədəniyyətini dəyişməyə yönəlmiş, irəliyə baxan yanaşma kimi görünə bilər. (2-ci Fəsilə bax).

4.1.2.6. Risk və imkan qiymətləndirmələri

Polis fəaliyyətinin istənilən tərəfinin qeyri-etik polis işçiləri tərəfindən istismar oluna bildiyini nəzərə alsaq, bir çox polis bölmələrində ciddi və sistemli korrupsiyaya digər bölmələrdən daha münbit şərait olur. Yüksək gəlir gətirən davamlı cinayətkarlıq formaları ilə məşğul olan idarələr (birdəfəmlilik və ya təsadüf formalardan fərqli olaraq, məsələn, bankların qərar edilməsi), adətən, ciddi korrupsiya halları üçün uzun müddətli imkanlar yaradır.

Polis işçilərinə böyük rüşvətləri təkcə cinayətkarlar təklif etmir; digər yüksək riskli sahə polis təminatı üçün nəzərdə tutulan müqavilələrdir – məsələn, maşınlar və partlayıcı maddələr polis qərar vericilərini bu işə cəlb edir. 1990-cı illərin ortasında, Almaniyanın bir çox əyalətində belə iddialar gəzirdi ki, müqavilələr əldə etmək üçün bir çox təminatçı təşkilatlar polis idarələrinə rüşvət vermişdir²⁴. Bu hal çoxlu ölkələrdə polis korrupsiyası üçün ümumi məsələyə çevrilmişdir.

Əgər dövlət rəsmiləri polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə öz söylərini prioritetləşdirməlidirlərsə, onlar polis fəaliyyətinin o sahələrini ayırd etməlidirlər ki, onlara daha çox imkanlar və mükafatlar təklif etmək ehtimalları olsun və bu sahələrə diqqət ayrılmalıdır. Qısa olaraq, onlar risk qiymətləndirməsi aparmalıdırlar. Çox sayda ölkələrdə, digər risk sahəsi də narkotik dəstələridir. Faişəlik və/və ya qumar qanunsuz olduğu ölkələrdə bu mənafiyyət polisləridir. Risk qiymətləndirməsi, təhcizat müqavilələrinin bağlanması və möhkəm qorunan sərhədlərə də fokuslanmalıdır.

4.1.3. Polis korrupsiyası ilə mübarizə üçün təhsil metodları

Təhsilin polis korrupsiyasını necə azalda biləcəynə kömək etdiyini arasdırarkən, ümumiyyətlə xalqın ən açıq-aydın subyekt olduğu görünür; digərləri isə siyasilər və mediadır.

4.1.3.1. Seminarlar

Polis işçilərinin biliklərini artırmaq və yeniləmək üçün müntəzəm surətdə seminarlar keçirilməlidir-bilikləri artırmaqla polislərin davranışında nə qəbul olunan,nə qəbul olunmayan və nə dəyişmiş olduğu öyrədilir.Dəyərlər dəyişməz deyil; bir nəsil öncə nə qəbul idisə, indi onun artıq yenə də qəbul olunması mümkün deyil. Bu dinamizm müntəzəm surətdə polis işçilərinə çatdırılmalıdır;polis işçilərinin işə qəbul olunduğu ilk illərdə keçdikləri təlimlər kafi deyil.

4.1.3.2. Kampaniyalar

İki əsas kampaniya növü vardır. Ən təsirli olanlardan biri,dövlətin korrupsiyanın nə olduğunu göstərən ictimai xəbərdarlıq kampaniyası başlaması və nəyə görə onun qəbul edilməz olması kampaniyasıdır. Dövlət,həmçinin,bilinən və şübhəli polis korrupsiyası və digər uyğunsuz davranışla(məsələn,anonim və ya pulsuz telefon qaynar xəttləri ilə) bağlı ictimaiyyətin hakimiyyəti xəbərdar etməsi üçün, onlara ən yaxşı yollar göstərə bilər. İkinci növ isə,siyasətçilər korrupsiyanı azaltmaq üçün apardıqları intensiv kampaniyanı ictimailəşdirirlər. İndiki zamanda bu ikinci növ ictimai anti-korrupsiya kampaniyasının,təkcə tam təsirsiz olduğu yox,həm də geniş dairələrdə əslində məhsuldar olmadığı qəbul olunmuşdur. İctimaiyyət üçün edilən kampaniyalar tez-tez korrupsiyanın azaldılması və ya hətta kökünün kəsilməsi vədləri ilə edilir. Bu hallar bəzən seçkiyə hazırlıq kampaniyasının bir hissəsi olur. Amma ictimaiyyət görəndə ki,heç bir və ya az dəyişiklik olmuşdur,o zaman hadisələr belə bir inama gətirir ki, kampaniyanı aparanlar ya bu işə yararlı deyillər, ya da onlar siyasi qazanclar naminə xalqı aldatmağa cəhd etmişlər. Bu ikinci növ kampaniyanın təsirli olması üçün,onlar qısa,qəti,hərdənbir hallarda olmalı və görünən nəticələri göstərilməlidir(korrupsiyaya görə və ya vəzifədən sui-istifadəyə görə günahgar sayılan yüksək vəzifəli polis işçisinin ciddi cəza aldığını yaxşı işıqlandırmaqla).

4.1.3.3. Rol modeli

Aşağı rütbəli polis işçiləri arasında korrupsiyasının davam etməsi və artmasının mühüm səbəbi,aparıcı polis işçiləri tərəfindən pis nümunə göstərilməsidir. Polis korrupsiyasının azalması üçün,yüksək vəzifəli polis işçilərinin yaxşı nümunə göstərmələri həyati vacibdir-kimlər bu nümunəni göstərmirlərsə uyğun şəkildə cəza almalıdırlar.

4.2. Polis fəaliyyətində özəlləşdirmənin və outsorsinqin potensial təhlükələrindən çəkinmə

Hökumətlərin tapşırıqları özəl sektora vermək tendensiyası- özəlləşdirmə və ya outsorsinq vasitəsilə hökumətdən biznes təşkilatlarına- 1970-ci illərin sonundan başlayaraq intensiv hal almışdır. Bu tendensiyanın üç tərəfi birbaşa olaraq polis korrupsiyasına aiddir.

:

- Birincisi,o,diqqətin,proses(vasitələr)üzərində köklənməsinə yox,məqsədə çatmaq üçün köklənməsinə doğru atılan addımdır(son məqsəd üzərində): arzuolunan məqsədlərə çatmaq(tez-tez deyilən,ən yaxşı fayda baxımından) “kitab üzrə hərəkət etməkdən” daha vacib olur və o da, öz növbəsində qeyri-etik mentalitetə sövq edir.

- İkincisi,bu yanaşma çox zaman “rasional” qərar vermə üzərində və xərclərin azaldılması üzərində qurulur və subyektiv konsepsiyalar olan sosial şəbəkələr və ya bağlılıq dərəcəsi (sadiqlıq) az mənə daşıyır. Polis xidmətləri,dövlətin başqa idarələri kimi son onilliklərdə radikal ixtisarlardan əziyyət çəkməsə də, polis işçiləri də cəmiyyətin digər üzvləri kimi ümumi sosiallaşmaya(yeni şəraitdə yeni qaydalar,normalar,mədəniyyət və dəyərlər öyrənmişlər) məruz qalmışdır. Sadiqlıq iki xəttli küçə sayılır və əgər polis hesab edir ki, dövlət onun sadiqliyinə görə və sayıqlığının əvəzində onu mükafatlandırmırsa,o zaman onlar uyğunsuz davranışa baş vurmağa daha meyilli olurlar –xüsusilə də bunu etmək sadiqliyə hörmətlə yanaşan ictimaiyyət ilə həmrəylik əlaməti kimi görünərsə.

- Birinci iki nəticə ümumidir, üçüncü isə konkretir-bilavasitə bir çox polis xidmətləri özəl sektora qoyduqları yatırımdan öz paylarını almağa həvəsləndirilir və ya hətta tələb edilir. Bu cür yanaşmanın potensial riskləri vardır²⁵,çünki bir çox sponsorlar polisdən xüsusi münasibət gözləyə bilər (məsələn,sərxoş halda maşın sürərkən tutulanda).Dövlət maliyyəsi çatışmamazlığı üzündən, əgər polis xidmətləri özəl sponsorluq tələb edirlərsə və əgər özəl sponsorlar polisə və cəmiyyətə kömək etməkdə səmimidirlərsə və özlərini düşünmürlərsə,o zaman “kor inam” yaratmaq olar.Kor inam dedikdə,biz xüsusi hüquqi strukturu nəzərdə tuturuq və burada ayrı-ayrı şəxslər sahibkarın pulunu və yatırımını sahibkarsız idarə edir və bu işdən faydalananlar, bu detallar haqda heç nə bilmir.

4.3. Korrupsiyaya qarşı mübarizədə məsuliyyətlər

Polis pozuntularına qarşı mübarizədə ən cətin problemlərdən biri də bu işlə kimin məşğul olmasını müəyyən etməkdir. Burada polislərin özlərinin,yerli hökumətlərin,BT-in,xarici hökumətlərin,qeyri-hökumət sektorunun və ictimaiyyətin rolları ümumilikdə nəzərdən keçirilir.

4.3.1. Polisin rolu

Xüsusilə daha ciddi olmayan polis pozuntuları üçün (əsasən, etik pozuntular və davranış kodekslərinin pozulması nəzərdə tutulur) daxili nəzarət və rəhbərlik, çox zaman korrupsiyaya və digər pozuntu formalarına qarşı təsirli vasitədir. Polis rəisləri bu işdə xüsusi-lə əhəmiyyətli rol oynaya bilərlər, xüsusilə də fərdi və ya kiçik miqyaslı korrupsiya hallarında(sistemli korrupsiyadan fərqli); bir çox hallarda onların rolları orta və yüksək vəzifə-

li rəislər kimi əhəmiyyətlidir(6-cı və 7-ci fəsillərə bax). Təbii ki, hər hansı qrupun özünü izləməsinə gözləmək də problemlər yaradır. İşı ört-basdır edən təhqiqatçıların(rəğbətlə ya-naşan təhqiqatçılar) və ya həddən artıq reaksiya verən(polisin imicini yüksəyə qaldırmaq istəyən) müstəntiqlərin olması ehtimalı yüksəkdir.

4.3.2. Milli hökumətlər

Milli hökumətlər, polis xidmətləri üzərində qəti hakimiyyətə malikdirlər və əsas ma-liyyə mənbəyi kimi polis korrupsiyası ilə mübarizədə əhəmiyyətli rol oynayırlar. Hökü-mətlər üçün ən təsirli yollardan biri də anti-korrupsiya komissiyalarının yaradılmasıdır. Bu cür komissiyaların əsas çəllərləri, onların polislərin özlərindən müstəqil olmasıdır. Çox sayda dəlillər göstərmişdir ki, polisin öz davranışına özünün nəzarət etməsini gözləmək mənasızdır və bir çox hallarda hətta zərərli-dir. (6-cı Fəsilə bax)

Anti-korrupsiya komissiyalarının ilkin nümunələri, həmişə əsasən dövlət sektoru üzə-rində izləmə üçün cavabdeh idi; onların arasında ən məşhurları Sinqapurun Korrupsiya Praktikalrı Təhqiqat Bürosu(1952-ci ildə qurulub), Honq Konq Korrupsiyaya qarşı Müs-təqil Komissiyası(1974-cü ildə yaradılıb) və eynilə Cənubi Uels Korrupsiyaya qarşı Müs-təqil Komissiyasıdır(1989- cu ildə yaranmışdır).

Ən son dövrlərdə, bir neçə ölkə konkret olaraq polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün “müstəqil” komissiyalar qurmuşdur. Yaxşı nümunə kimi Nyu-Yorkun Polis Korrup-siyası ilə mübarizə komissiyasını göstərmək olar. Bu Komissiya 1995-ci ildə Mollen Ko-missiyası Hesabatı dərc olunandan sonra qurulmuşdur²⁶. Və onun rəsmi web saytına görə, Nyu York Polis Depatamentindən tamamilə müstəqil hərəkət edir. O, hərtərəfli,ictimaiy-yətə məlum illik hesabat dərc edir. Digər nümunə kimi Sloveniyanı göstərmək olar,orada parlament nəzarəti altında müstəqil komissiya mövcuddur. Sloveniya avtoritar qeyri-demokratik ölkə olan Yuqoslaviya dağılandan sonra korrupsiya ilə mübarizə üçün daxili qanunvericilik hazırlamışdır.

4.3.3. Beynəlxalq təşkilatlar və xarici ölkələr

Polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə BT-ın kömək edəcəyi çoxlu sayda yollar vardır. Onlardan biri müxtəlif ölkələri korrupsiya, polis və s. haqqında ümumi tərifi razılaşımağa sövq etməkdir. Bu sahədə ən çox töhvə verən təşkilatlar BT-ın sırasına daxil olan BMT, Interpol, və Dünya Bankı kimi üç böyük təşkilatdır. Digər metod, yardımları şərtlə etməkdir: əgər dövlət xarici təşkilatdan yardım istəyirsə, həmənlə təşkilatlar həm kök(daha yaxşı resurslar,AB-ə üzvlük və s.),həm də dəyənləkdən(fondları ölkədən geri çəkmək, san-ksiyalar) istifadə edərək,dövlət qurumlarını polis korrupsiyasını və uyğunsuz davranışı azaldan tədbirlər görülməsinə sövq edə bilər. BT-lar korrupsiyanı azaltmaq üçün təlimlər-lə(etika üzrə) və avadanlıqla təmin edir. Nəhayət, BT-lar korrupsiya problemləri ilə mü-barizə aparmaq üçün aydın strategiya qurmaqda çətinlik çəkən dövlətlərə, “ən yaxşı prak-tikalar” nümunəsinin yayılması və nümayiş etdirilməsində mühüm rol oynayır.

4.3.4. Vətəndaş cəmiyyəti (qeyri-dövlət subyektləri)

Dövlətlər və BT-ların polis korrupsiyasının azaldılması istiqamətində əhəmiyyətli rol oynamasına baxmayaraq, yaxşı idarəçiliyə müxtəlif cür idarələr aiddir²⁷. Onlardan biri də vətəndaş cəmiyyətidir. Bu başqa mübahisəli termindir-bizim məqsədlər üçün,vətəndaş cəmiyyəti dörd elementdən ibarətdir:

1. Kütləvi informasiya vasitələri
2. QHT-lər
3. Özəl biznes sektoru
4. Geniş ictimaiyyət.

Bu subyektlərin hər birinin öz rolu vardır. Media izləyici kimi hərəkət etməlidir və məsuliyyətli araşdırıcı jurnalistika ilə məşğul olmalıdır. Onlar,həmçinin polis korrupsiyasına qarşı kampaniyada xəbərləşmənin faydalı mənbəyi ola bilər. Beynəlxalq Şəffaflığın oynadığı əhəmiyyətli rolu daxili və beynəlxalq QHT-lər izləyici kimi və korrupsiya ilə mübarizədə yeni metodlar təklif etməklə oynaya bilərlər. Həm özəl biznes sektoru,həm də geniş ictimaiyyət polis işçilərinə rüşvət verməyi rədd edə bilər və bu haqda hesabat verə bilər. Hesabat vermə, hökumətin,BT-ın,QHT-lərin və ictimaiyyətin hansı sahələrdə əməkdaşlıq edə biləcəklərinin əsas nümunəsidir: hökumətlər,BT-lar, və QHT-lər telefon qaynar xətləri qura bilər və maliyyələşdirə bilər və ondan istifadə edərək ictimaiyyət polis korrupsiyası haqqında hesabat verə bilər(anonim olaraq və ya kimlik tələb edilərək).

Vətəndaş cəmiyyətinin polis korrupsiyasını nəzarət etməsi üçün digər yol, polislə geniş əlaqə və qarşılıqlı əlaqələr vasitəsidir. İndi ən çox qəbul olunan,sahə polis xidmətidir və onun vasitəsilə polis və yerli əhali bir-biri ilə əlaqəni gücləndirir və polis özünün görüntü sahəsini genişləndirir və bu xidmət həm ən yaxşı polis xidməti metodlarının yaxşılaşdırılması və polisə inamın artırılması baxımından da ən yaxşı metoddur. Sahə polis xidməti konsepsiyası daha geniş şəkildə sonrakı Fəsillərdə müzakirə edilir.

4.4. Nəyə doğru köklənməli

Müəyyən növ polis fəaliyyətləri və müəyyən şəraitlər polis korrupsiyası ehtimalını artırır. Korrupsiya ilə bağlı iqtisadi yanaşmalar, daha çox xərc- gəlir analizi üzərində köklənir: gəlir(qazanc) xərcləri aşarsa (yəni, tutulmaq riski və kimsə aşkarlanarsa cəza ehtimalı),cinayətgər davranışa girişmək stimulu yüksək olur.Alternativ olaraq, populyar kriminoloji yanaşma “imkan strukturlarını” önə çəkir: bir çox fəaliyyət korrupsiya üçün daha yaxşı imkanlar gətirir-məsələn,yol polisi. Bu iki yanaşma biri biri ilə yola gedəndir və birləşəndə korrupsiyaya bulaşması ehtimal edilən polis fəaliyyəti sahələrini aydın orien-tirlə təmin edir. Toplam olaraq, potensial gəlir yüksək olarsa və imkanlar çox yayılmışsa,ciddi polis korrupsiyası riskləri artır.

4.5. Anti-korrupsiya tədbirlərinin məhsuldar olması üçün hansı şərtlər var və hansı çətinliklərlə üzləşilir?

4.5.1. Bütün maraqlı subyektlərə dəstək

Polis korrupsiyasının cilovlanması və azalması üçün bütün maraqlı tərəflərin cəlb olunması və onların möhkəm dəstək verməsi vacibdir. Hökumət idarələrinin qəbul etdiyi anti-korrupsiya tədbirləri, əgər ictimai rəy bu işdə dəstəkli deyilsə və ya anti-korrupsiya tədbirlərinə qarsıdırsa, yetərli deyil. Maraqlı tərəflər deyəndə siyasi rəhbərlik, hökumət bürokratiyası, QHT-lər, BT-lər, BQHT-lər, kütləvi informasiya vasitələri, geniş ictimaiyyət və polisin özü nəzərdə tutulur.

4.5.2. Tədbirlərin və məqsədlərin aydınlığı

Əgər qanunvericilikdə və korrupsiyaya qarşı mübarizədə, qəbul edilən digər tədbirlərdə birqiymətliklik yoxdursa, o tədbirlərin uğursuzluğa düçar olacağı ehtimalı vardır. Məqsədlərin aydın surətdə ifadə olunması həyati vacibdir və bu məqsədlərə nail olmaq üçün qəbul olunan o tədbirlər uyğun olmalı və əlçatan olmalıdır.

4.5.3. Resurslar

Resurslar tapşırıqlara uyğun və adekvat olmalıdır. Lazımi maddi resurslar zəruridir (yəni, maliyyə, avadanlıq, kompyuter proqramları) lakin onlar bəs eləmir. Digər həyati resurs insan amilidir. Kimlər bu işə cəlb olunursa, bu işə can yandırmalı və bu işləri həll etməli olanlar adekvat biliyə, təcrübəyə və ekspertizə malik olmalıdırlar. Son resurs vaxtdır. Polis korrupsiyası ilə mübarizə hər zaman davamlı iş olmalıdır: “tez təmir edilən” deyil və bu işlərlə məşğul olanlara adekvat vaxt verilməlidir ki, onlar konkret mədəniyyətdə və şəraitdə onun köklərini analiz etsin və həmçinin, uyğun strategiyaları hazırlasın, test etsin və həyata keçirib qiymətləndirsin.

4.5.4. Maarifləndirmə

Aydındır ki, korrupsiyanın nə olduğu və onun necə zərərli ola biləcəyi haqda məlumatlılıq çox sayda ölkələrdə əsaslı şəkildə qaldırılmalıdır. Məlumatlılığın ictimaiyyət daxilində qaldırılmasının əhəmiyyəti təkcə polis korrupsiyasının pis olması haqqında deyil, bunun daha əhəmiyyətli, ictimaiyyətin bu haqda nə edə biləcəyi və nə etməlidir istiqamətində olmalıdır. Övvəllər qeyd edildiyi kimi, milli hökumətlərin, QHT-lər, BQHT-lər, BT-lər və medianın hamısının oynamağa rolları vardır.

Eyni zamanda, bəzən qulaqardına vurulan məsələ haqqında, yəni korrupsiyanın törədəcəyi potensial zərəri xüsusi qeyd edərək, polis işçilərinin özləri arasında məlumatlılıq yayratmaq lazımdır. Polis işçilərinin özləri arasında buna münasibət çox zaman uyğun deyil, yəni onlar öz xidmətləri arasında ən azı korrupsiyanın bir neçə formasına səbirlilik

göstərilər-polis işçiləri arasında aparılan sorğular bu münasibəti göstərir. (“Əlavə resurslar”-da göstərilən sorğulara bax).

4.5.5. Fəaliyyət planları

Polis korrupsiyası haqqındakı narahatlıqları praktiki reaksiyalara çevirmək üçün, korrupsiya ilə mübarizə aparmaqda məsul olan işçilər və idarələr fəaliyyət planları hazırlayıb həyata keçirməlidirlər. Bu planlar aşağıdakıları yerinə yetirməlidir:

- Korrupsiyanın əsas mənbələrinin və nöqtələrinin nədən ibarət olduğunun müəyyən edilməsi .
- Bu mənbələrlə məşğul olmaq üçün konkret tədbirlərin təklif edilməsi.
- Bu tədbirləri həyata keçirmək üçün məsul olan idarələrin müəyyənləşdirilməsi.
- İdarələr arasındakı əmək bölgüsünün dəqiqləşdirilməsi.
- Konkret tədbirlər qəbul etmək və dəqiqləşdirilmiş məqsədlərə nail olmaq cədvəlinin təmin edilməsi.
- Monitoring prosesini işə salmağı hazırlamaq və fəaliyyət planının uğur dərəcəsini qiymətləndirmək üçün istifadə olunacaq kriteriyaların hazırlanması.

Fəaliyyət planlarının və onun hər bir tərkib hissəsinin reallığa uyğun olması vacibdir. Məsələn, işi görmə vaxtının son müddəti qısa olmalıdır ki, fəaliyyət üçün motivasiya olsun, təbii çox da qısa olmasın, çünki işi vaxtında görməyəndə və son tarixi keçəndə planı həyata keçirənlər arasında çətin durum yaranar və mənfi münasibətlə nəticələnər. (8-ci Fəsilə bax).

5-ci Bölmə: Səciyyəvi hallarda polis davranışının yaxşılaşdırılması

Beynəlxalq birlik, çox vaxt “bir ölçü hamıya yararır” yanaşmasını əldə əsas götürərək, müxtəlif ölkələrdə oxşar görünən, reallıqda isə tamamilə müxtəlif şəraitdə və mədəniyyətdə yaranan problemlərə, onları həll yolu kimi qəbul etdirməyə mənasız cəhdlər edir. Bu bölmə, polis davranışı problemlərini nəzərə alaraq, dörd fərqli kontekstdə bu məsələlərin necə həll edildiyi və daha çox nə edilə biləcəyi suallarına cavab vermək üçün bu məsələyə münasibət bildirir. Aydın analizlər etmək naminə, bu kontekstlərin izlə edildiyini qeyd etmək əhəmiyyət daşıyır; reallıqda, fərqliliklər tez tez bir-birini örtür – xüsusilə də münafişə sonrası, keçid dövrü yaşayan və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə.

Ölkədə polis korrupsiyasının orta səviyyədən nəyə görə yuxarı və ya aşağı olduğunu göstərən əsas amil bu ölkədə mövcud olan ənənə ilə bağlı olur, lakin bu dəyişənin şişirdilməsi də asandır. Korrupsiya səviyyəsinin ən yaxşı öncəgörəni iqtisadi inkişaf və siyasi azadlıqla bağlıdır: kasıb və az demokratik ölkələr adətən yüksək səviyyəli korrupsiyaya malik olur. “Normal” konsepsiyası ilə ehtiyatlı olmaq mühümdür. Korrupsiyanın bir çox

mədəniyyət-ənənə izahatı belə hesab edir ki, bir çox konkret ölkədə ictimaiyyət korrupsiyaya “normal” münasibət bəsləyir. İki vəziyyət arasında mühüm fərq vardır: biri, ictimaiyyət korrupsiyanın daha geniş yayıldığı halları görür və beləliklə “norma” sayılan bu hal laqeyd qalır (bu mədəniyyəti qəbul edir və ya dözüür), digəri isə ictimaiyyət korrupsiyanın geniş yayıldığını görür və bir şey etməyə gücsüz qalır (koməksiz və ümitsiz mədəniyyət-ənənə). Mədəniyyət fərqlərinə həssas yanaşmanın vacibliyini nəzərə almaqla, korrupsiya ilə mübarizəyə cəhd edənlər, yüksək korrupsiya dərəcəsini mədəniyyətə bağlayıb aradan çıxmaq istəyən milli hökumət elitası tərəfindən azdırılmamalıdırlar, belə etməklə onlar əslində özlərinin şəxsi maraqlarını müdafiə edirlər.

5.1. Münaqişə sonrası ölkələr

Münaqişə sonrası ölkələr, polis korrupsiyası və uyğunsuz davranışın digər formaları ilə, tez-tez, xüsusulə böyük problemlərlə üzləşirlər. Nümunə kimi Angolanı göstərmək olar, orada 1975-ci ildən 2002-ci ilə qədər vətəndaş muharibəsi getmişdir. 2007-ci ildə, aparıcı BQHT-lər 2005-2007-ci illər ərzində polis davranışının nəticələri ilə bağlı araşdırma aparmış və bir neçə növ uyğunsuz davranış üzə çıxarmışdır²⁸. Onların daha çox yayılmış növlərindən biri, polisin müharibə zamanı tətbiq etdiyi zorakı metodları daha sabit, sülh dövründə də saxlaması olmuşdur. Angola vətəndaş müharibəsinin uzun müddət davam etməsi onu göstərdi ki, sülh zamanı polis əməliyyatlarında iştirak etmək təcrübəsinə malik olan çox az polis vardır, ona görə də polisin davranışında zorakılıq və daha çox muharibə dövrünə uyğun mədəniyyət çox dərin yer tutmuşdur. Angoladan öyrənilən dərs ondan ibarətdir ki, beynəlxalq birlik uzun müddətli münaqişələrə cəlb olunmuş ölkələrdə münaqişə sonrası vəziyyətlə məşğul olmaq üçün böyük səylər göstərməlidir, nəinki qısa müddətli münaqişəyə cəlb olunan ölkələrdə. Və çox sayda polis işçilərindən “normal” (yəni qeyri-muharibə) vəziyyətlərdə uyğun davranış gözlənilməlidir. Daha çox münaqişə sonrası cəmiyyətlərə aid olan başqa nəticə ondan ibarətdir ki, polis işçiləri münaqişədə olan fərqli qrupların nümayəndələrindən təşkil olunmalıdır. Münaqişə sonrası ölkələrlə bağlı digər hallara baxmaq üçün 3-cü Cədvələ bax.

Ölkələr siyahısı: Münaqişə sonrası ölkələr

Korruptsiya problemi nin dərəcəsi	Əsas korruptsiya problemi/ (dəyişən)	Siyasi sərəitinin əhəmiyyəti	Strateji qiymətləndirmə prosesi	Dəyişim idarəetmə yanaşması	Kənar dərəcə(xarici)tələb olunur?	Mülki cəmiyyətin rolu
Geniş	Siyasi dairənin tutulması; Hərbi qruplaşmalarla, narkotik, digər qaçaqmalçılığa cəlb olunmuş mütəşəkkil cinayət qrupları ilə bağlılıq (yüksək gəlirlər polis dürüslüyü üçün təhlükədir); polis qəddarlığı; etnik əsaslı tərəftutma	Önəmlidir; Çox zaman siyasi iradə çatmır; qarşıdurmanın yenidən alovlanması islahat prosesini sarsıdır; əvvəlki idarəçilik sistemi dağılmış halda olacaq və köklü yenidənqurma tələb edəcək	“Ölkə” hissləri zəifdir; polis islahatı istiqaməti üçün ölkənin gələcəyinə geniş baxış lazımdır; Baxış sənədi dəyişimi təmin edə bilər; ölkənin geniş rəsminə uyğun olmalıdır; Geniş məsləhətləşmələrə ehtiyac var, yoxsa dərəcə olmaıcaq; rutbə və ictimaiyyət bura daxil olmalıdır. CZIT faydalıdır; Qiymətləndirmə, mütəşəkkil cinayət, keçmiş döyüşçülərə necə rəftar etməyi göstərməlidir.	Çoxtərəfli; məhdud yerli təcrübə əsasında bəncariqlar qurmaq tələb edən; “donu açma” təşkilatı icində bir sıra texniki metodların olmasını tələb edəcəkdir; Güc sahə analizindən istifadə edərək hərəkət üçün hansı dəyişimin lazımlı olduğunu müəyyən etmək olar. Çox hallarda sıfırdan başlayaraq təlim avadanlıqları və resurslar qurulması lazımlı gələcək(xarici yardım tələb edərək).	Hə, təcrübə və geniş maddi dəstək, orta və uzun vadedə. İqtisadi və sosial inkişaf proqramlarını əhatə etməlidir, xüsusilə, narkotik yetişdirilən və münaqişə resursları sahələrində.	Dəyişim üçün dəstək qurmaqda əhəmiyyət daşıyır; ictimai inamsızlığın izlərinə münasibət bildirilməlidir; məsləhətləşmələrdə və təlimlərdə tərəftutmamağı təmin etmək üçün etnik və digər bölcü hallara münasibət bildirilməlidir;

İdeal olaraq, münaqişə sonrası ölkələrdə daxili təhlükəsizlik həmin ölkələrin öz polis xidmətləri tərəfindən təmin olunur. Münaqişədən sonrakı dövrün ilkin mərhələsində, əhlükəsizliyi təmin edilməsində çox vaxt xarici qüvvələrə ehtiyac olur, buna səbəb, ölkənin öz polis xidmətləri “korrupsioner, bacarıqlı olmayan, qanunları pozan və ya bütün bunların toplusundan” ibarət olan qüvvələr və ya mövcud olmayan qüvvələr ola bilər²⁹. İlk münaqişə sonrası dövrlərdə, daha çox kənar hərbi qüvvələr –daha çox BMT və ya NATO qüvvələri daxili təhlükəsizlik məsuliyyəti daşıyırlar.

Əgər bu xarici qüvvələr nəməlum mühitdə inam qurmaq üçündürsə, onların fəaliyyəti ardıcıl və qanuna uyğun tərzdə olmalıdır. Digər bir geniş yayılmış problem odur ki, xarici polis işçiləri yerli polis işçilərindən çox maaş alırlar və onlar bu maaşların bir hissəsini uyğunsuz işlər üçün sərf edirlər. Belə dəlillər əldə olunmuşdur ki, Bosniya-Herseqovina-dakı Beynəlxalq Polis qüvvələrinin bəzi üzvləri yerli standartlara görə çox yüksək sayılan pul ödəyərək qeyri –qanuni olaraq faizəliyə və insan alverinə təkən vermişlər³⁰. Bu cür davranış çox sayda yerli polis arasında ruh düşkünlüyü yaratmış və polisə olan inamı azaltmışdır.

Xarici polis xidmətləri, yerli polisə “əl uzatmağa” cəhd etməlidirlər. Müəyyən dərəcədə bu sahə polisi xidməti qurmaqla həyata keçirilə bilər. Açıq-aydın praktiki üstünlüklərdən əlavə (polisin yerli dilləri və ənənələri bilməsi), qarşılıqlı inam da olmalıdır. Inam və uyğunsuz hərəkət arasındakı nisbət (uyğunsuzluq çox olduqca, inam da az olacaq) münaqişə–sonrası cəmiyyətlərdə təsirli və legitim təsisatlar quran və yenidən qurmağa cəhd edən BT-lar tərəfindən qəbul edilən vacib amildir.

Münaqişə sonrası ölkələrdə əsas fikir verilməli sahələrin siyahısı:

- Hərbi texniki metodları mülki texniki metodlarla əvəz et.
- Müxtəlif vətəndaş qruplarının nümayəndələrinin polis xidmətində çalışmasını təmin et.
- Xarici polis işçilərinin yerli adət və qayğılara olan həssaslığını artır

5.2. Keçid dövrü yaşayan ölkələr

Keçid dövrü yaşayan ölkələr o ölkələrdir ki, onlar (zoraki və ya dinc yolla) baş vermiş inqilabdan sonra köklü və sürətli dəyişikliklərə məruz qalırlar. Adətən belə dəyişiklik əsasən siyasi və sosial olur-diktatorluq növündən başlayaraq yeni yaranan demokratik ölkələrə qədər.

Keçid dövrü yaşayan ölkələrdə ümumi problem odur ki, keçmiş sistemin və onun hüquq sisteminin yıxılması ilə, yeni sistemin sabitləşməsi və yeni inqilab sonrası qanunvericiliyin qəbul edilməsi arasında geniş vaxt uçurumu yaranır; bu qanunvericiliyin uzanmasının problemləridir. Hətta belə qanunvericilik qəbul ediləndə də, qanunvericilərin yeni tipli sistemlə bağlı təcrübəsizliyi qəbul edilən qanunların ilk versiyasını çatışmaz edir; birqiymətliklik olmur,boşluqlar qalır. Yeni sistem bu qanunlar altında işləyən sistem yox, yeni qaydalar işləyib hazırlayana qədər keçid dövrü daşıyan sistem kimi bu qanunlarla qalır. Aydınlığın olmaması sistemin legitimləşdirilməsi üçün çətinlik yaradır və korrupsiya üçün münbit şərait yaranır. Bundan əlavə, kiçik bir dəyişiklik izi qeyri-müəyyənlik hisslərini və cəmiyyətdə təhlükəni artırır və o da polis işçilərinə təsir etdiyi kimi ictimaiyyətə də təsir edir.

Keçid dövrü yaşayan ölkələrdə yaranan digər iti problem, cinayətgərliyin siyasi və sosial dəyişikliklərlə sürətlə müşayiət olunmasıdır. Bir çox hallarda hakimiyyət bu hallara cavab olaraq polis işçilərinin sayını geniş şəkildə artırır və bu çox vaxt aşağı səviyyəli adamların polisə qəbul olunmasına gətirir, məsələn,bu hal El-salvadora baş vermişdir(bu ölkə həm münəfiqə sonrası,həm də keçid dövrü yaşayan ölkə olmuşdur)³¹.

Keçid dövrü yaşayan ölkələrdəki hallara baxmaq üçün 4-cü Cədvələ bax:

4-cü Cədvəl: Keçid dövrü yaşayan ölkələrdə korrupsiya ilə bağlı baxışlar və yanaşmalar

Ölkələr siyahisi: keçid dövrü yaşayan ölkələr

Korruptsiya probleminin dərəcəsi	Əsas korruptsiya problemi/dəyişən	Siyasi şəraitin əhəmiyyəti	Strateji qiymətləndirmə prosesi	Dəyişim idarəetmə yanaşması	Kənar (xarici) dəstək tələb olunurmu?	Vətəndaş cəmiyyətinin rolu
Geniş	Köhnə rejimin təsir dairəsi qalır və ona sadıq qüvvələr real dəyişiklikləri təhlükədə qoyur; Kiçik dələduzluq; mütəşəkkil cinayət əlaqələri; polis qəddarlığı; böyük korruptsiya	Önemlidir; köhnə rəhbərlik arasında korruptsiya olduğundan siyasi iradə çox zaman olmur; ictimai inamın olması ilə nəticələnir. Geniş idarəçilik islahatları tələb olunur.	Gələcəyə baxış səmərəli deyil; ölkənin geniş rəsmi sığmalıdır; Geniş məsləhətləşmələrə ehtiyac var, yoxsa dəstək olmayacaq; məsləhətləşmələrə rütbəli və ictimaiyyətin nümayəndələri daxil olmalıdır. CZIT analizi təşkilati səviyyədə faydalıdır (Lügət və 2-ci və 9-cu Fəsilə bax);	Çox tərəfli; məhdud "yerli" təcrübə əsasında bacarıqlar qurmaq tələb edən; "don acma" təşkilatı icində bir sıra texniki metod tələb edəcək; Güc sahə analizindən istifadə edərək hərəkət üçün hansı dəyişimin lazım olduğunu müəyyən etmək olar Dəyişim üçün stimullar prosesin icində qurulmalıdır, yəni yoxlamalar üçün, təlim kurslarını keçmək üçün mükafatlar.. Təlim avadanlıqları və resursları islahat prosesinə uyğunlaşdırılmalıdır.	Hə, təcrübəyə ehtiyac var, daha az ehtiyac maddi dəstəyədir, inkisaf etməkdə və ya münaqişə sonrası ölkələrdə olan hallara nisbətən	Dəyişim üçün dəstək qurmaqda əhəmiyyət daşıyır; ictimai inamsızlığın izlərinə münasibət bildirilməlidir.

Post-kommunist keçid dövrünü yaşayan ölkələrin halına baxsaq, polis korrupsiyasına üç əlavə amil təsir edir. Birincisi, Latın Amerikası, Cənubi Avropa və Cənubi Afrikadan fərqli olaraq, post-kommunist ölkələrdə həm siyasi, həm də iqtisadi sistemin dəyişməsinə ehtiyac var idi; onlar qısa zaman ərzində, geniş miqyasda dövlətin mülkiyyətində olan mərkəzi planlaşdırma iqtisadiyyatından bazar prinsipləri ilə idarə olunan, daha çox özəl mülkiyyətə məxsus sistemə keçməyə çalışırdılar. Bu iqtisadi keçid, bir çox ölkələrdə çox sayda sual doğuran var- dövlətin toplanması ilə və köklü dərəcədə iqtisadi bərabərsizliyin artması ilə müşayiət olundu. Və bu cür gediş geniş yayılmış narazılıqlara gətirdi, çünki post –kommunist keçid dövrünün “itirənləri” fərz etdilər ki, üzə çıxan yeni “qaliblər” cinayət hesabına varlanmışlar. Öz təcrübələrinə arxalanaraq, çox sayda polis işçiləri meydana gələn bu yeni var- dövlətin bir hissəsinin uyumsuz və bəzən açıq-aydın qanunsuz vasitələrlə əldə edildiyini bildirdilər..

İkinci amil o idi ki, kommunist ölkələrinin çoxu geniş gizli polis qüvvələrinə malik idi. Kommunistlərin yığılması nəticəsində meydana gələn hökumətlərin əvvəlki rejimin fiziki və psixoloji terrorundan uzaq durmaq qətiyyəti, bu işçilərin çoxunun öz vəzifələrini itirməsinə gətirdi. Səngərləşmə, keçmiş işçilərin çoxunun yadlaşdırılmasına aparmış və beləliklə edilən təkliflərə həssaslıq yaranmışdır; onlar polisin əməliyyat prosedurları ilə bağlı, onların silah təlimi və silahlara çıxışı ilə bağlı içəridən bilgilərə sahib olduqlarına görə, cinayətgər dəstələrə cəlbədicilər olmuşlar

Üçüncüsü, post-kommunist keçid dövrü yaşayan ölkələr kommunizm dağıldandan sonra “məənəvi vakuumda” idilər. Latın Amerika və Cənubi Avropa diktatorluqlarında, avtoritar liderlər ümumilikdə dini cəmiyyətləri və ya hökumətdən kənar digər cəmiyyətləri məhv etməyə cəhd etmədilər. Əksinə, kommunist ölkələri həyatın bütün sahələrində “kommunist ideologiyası və məənəviyyəti” təbliğ edirdilər. Dinin və rəsmi dövlət inancından kənar istənilən rəsmiləşən məənəviyyətin qarşısı güclü şəkildə alınırdı. Bu dövlətlər dağılanda, onlarda mövcud olan ideologiya və məənəviyyət sistemi də dağıldı. Bu məənəviyyət vakuumu, keçid dövrü yaşayan çox sayda ölkələrdəki korrupsiyanın özəlliyini izah edən digər amildir; bunları bilmək təsirli anti-korrupsiya strategiyaları qurmaq üçün əhəmiyyətlidir.

Keçid dövrü yaşayan ölkələrdə bütün problemlər asanca həll olunmur, lakin nə zaman ki, rəhbərlik bu problemləri qəbul etməyə iradə tapır, o zaman xarici təşkilatlardan gələn kömək onların təsirini azaldır. Xarici təşkilatların kömək edəcəyi sahələrə yaxşı idarəçilik, təsisatlar qurma və özəl mülkiyyətin öndə getdiyi bazar iqtisadiyyatının yaradılmasıdır. Keçid dövrü yaşayan ölkələrin rəhbərliyi, həmçinin cinayətgər və ya kvazi cinayətgər var- dövlət yaranmasına bəraət verməkdən çəkinməlidir. Keçid dövrü yaşayan ölkələrin beynəlxalq təşkilatlara üzvlüyünü (məsələn, AB-ə), korrupsiyanı azaltmaq şərti əsasında edərlərsə, bu da polis korrupsiyasının azalmasına aparan digər təsirli metod ola bilər.

Keçid dövrü yaşayan ölkələrdə əsas fikir verilməli sahələrin siyahısı:

- Uyğunsuz davranışa şərait yaradan qanunvericilik boşluqları haqqında məlumatlı ol.
- Polis xidmətinin ştatının sürətlə genişlənməsinin potensial təhlükəsi haqqında məlumatlı ol.
- İndiki və keçmiş polis işçilərini yadlaşdıran amillər haqqında məlumatlı ol

5.3. İnkişaf etməkdə olan ölkələr

İnkişaf etməkdə olan ölkələrdəki polis xidmətləri adətən pis iş şəraitinə və resurs çatmamazlığına məruz qalırlar. Onların yaxşı inkişaf etməmiş hüquq sahəsində hərəkət etməsi də geniş yayılmışdır. Bir çox keçid dövrü yaşayan ölkələrdə olduğu kimi (xüsusilə post-kommunist ölkələrində) inkişaf etməkdə olan ölkələrin digər xarakteri odur ki, bu ölkələrdə vətəndaş cəmiyyətləri pis inkişaf etmişdir; məsələn, media çox vaxt müəyyən elit qrupların nəzarətində olur. Bu realığa görə, daha çox beynəlxalq birlik elit korrupsiyasına qarşı təsirli mübarizə apara bilər; bu aşağı səviyyələrə, o cümlədən, polis xidmətlərinə də müsbət təsir edə bilər.

5-ci Cədvəl: İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə korrupsiya ilə bağlı baxışlar və yanaşmalar

Ölkələr siyahısı: İnkişaf etməkdə olan ölkələr						
Korrupsiya probleminin dərəcəsi	Əsas korrupsiya problemi/ (dəyişən)	Siyasi şəraitin əhəmiyyəti	Strateji qiymətləndirmə prosesi	Dəyişim idarəetmə yanaşması	Kənar(xarici) dəstək tələb olunurmu?	Mülki cəmiyyətin rolu

Geniş	Siyasi tərəf tutma və dost tanışına tərəftutma; mü-təşəkkil cinayətlə əlaqə; ki-çik dələ-düz-luq(yol postların-da); Böyük korrupsi-ya (polis rəhbərli-yi)	Önəmli-dir; siya-si iradə çox za-man çat-mır;rəs-mi idarə-çilik mexaniz-mləri ilə tanışlığın olmama-sı. Açılmış hansısa yüksək-səviyyəli korrupsi-ya halı polis və digər hö-kümət tə-sisatları-na dö-zümlülük siqnalı verə-cək;polis islahatları apar-maq üçün geniş idarəçilik dəyişik-liklərinə ehtiyac var(hü-quq sis-temi,pro-kuror luq və məhkə-mələr)	Gələcəyə baxış sənə-di, dəyişi-mi təmin etmək üçün ümu-mi istiqə-mət təmin edir. Bu-nun ölkə-nin “daha böyük rəs-minə” sig-masi ehti-yacı var. Bu rəsmi ortaya qoy-maq üçün geniş məs-ləhləş-mələrə ehtiyac var,yoxsa onun yeri-nə yetiril-məsi üçün yetərli də-sək olma-yacaq; məsləhət-ləsmələrə sırayilər və ictimaiyyə-tin nüma-yəndələri daxil olma-lıdır. CZIT anal-zi təşkilatı səviyyədə faydalıdır.	Çoxtərəfli; məhdud “yerli” təcrübə əsası-n-da bacarıqlar qurmaq tələb edən; “don ac-ma” təşkilat içində bir sıra texniki metod tələb edəcək; Güc sahə anali-ziindən istifadə edərək hərəkət üçün hansı də-yişimin lazım olduğunu mü-əyyən etmək olar Dəyişim üçün stimullar pros-esin icində qu-rulmalıdır, yə-ni yoxlamalar üçün,təlim kur-slarını keçmək ucun mukafat-lar.. Təlim avadan-lıqları və resur-slari çox za-man aşağı sə-viyyədədir və ya qurulmalı və ya yenidən qurulmalıdır. Savadsız polis-lərin təlimi üçün təlimatlar planlaşdırılma-lıdır. Yerli öh-dəlikləri irəli aparmaq üçün beynəlxalq sanksiyaların olmasına ehti-yac ola bilər.	Hə, təc-rübəyə və maddi resur-slari kö-məyinə tələb var. Korrup-siyanın struktur səbəb-lərini azal-tmaq üçün geniş sosial-iqtisadi ədalət-sizlik-lər həll olun-malıdır	Ümumilikdə vətəndaş cə-miyyəti zə-ifdir və bu sektor inki-şaf etdiril-məlidir.Də-yişim üçün və hesabatlı polis xidmə-tinin saxlan-ması üçün dəstəyin qu-rulması önəmlidir. Bu sektor-dan tələb çox önəmli-dir; ictimai maariflən-dirmə kam-paniyasi rol oynaya bi-lər; gündəlik polis hərə-kətlərində ictimaiyyət üçün görü-nən ilkin təkmilləşmə ictimai ina-mı yenidən qurmaq üçün əhə-miyyətlidir. İctimai şika-yət sistemi qurulmalı-dır; xəbərçi-lərin və şə-hidlərin tə-sirli qorun-ması sistemi qurulma-lıdır.
-------	---	---	--	--	--	--

Bundan əlavə, çox sayda inkişaf etməkdə olan ölkələrdə polis işçilərinin orta təhsil səviyyəsi aşağıdır. Bunun bir praktiki nəticəsi odur ki, etik mesajları vermək üçün bəzən yazılı formada olmayan texniki metodlar hazırlamaq lazımdır, çünki bir çox polis işçiləri savadsızdır.

İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə əsas fikir verilməli sahələrin siyahısı:

- Qanun aliliyinin ölkə üçün qəbul edilməsi üçün ən yaxşı uyğun yolları nəzərdən keçir
- Vətəndaş cəmiyyətini inkişaf etdirməyi nəzərdən keçir, xüsusilə də, polisi monitorinq etməyə aparan səyləri
- Polis işçilərinin təhsil səviyyəsini daha yaxşı artırmaq yollarını və harada mümkündürsə savadsız polis işçilərinə anti-korrupsiya mesajlarını necə çatdırmağı nəzərdən keçir.
- Xarici təşkilatlar, yerli həssaslıq və yerli mədəniyyət haqqında məlumatlı olmalıdırlar, lakin eyni zamanda uyğunsuz hərəkətin “normal” olduğunu iddia edən və ya “bizim mədəniyyətin tərkib hissəsi olduğunu? iddia edən fikirlərə tənqidi yanaşmalıdırlar.

5.4. İnkişaf etmiş ölkələr

İnkişaf etmiş ölkələrin ictimaiyyəti polis korrupsiyasına az dözümlü olurlar. Bu ölkələrdəki polis işçiləri onların iş bacarığı və uyğunluğu əsasında işə götürülür və uyğun şəkildə və müntəzəm olaraq maaşları ödənilir. Belə bir qavrayış da mövcuddur ki, inkişaf etmiş ölkələrin mədəniyyət və ənənəsi qanun aliliyini qəbul edir. İnkişaf etmiş ölkələrdə son onilliklər ərzində baş vermiş polis korrupsiyası nümunələri sübut etdi ki, korrupsiyanın hamısı bütün varlı demokratik ölkələrdə eynidir.

6-cı Cədvəl: İnkişaf etmiş ölkələrdə korrupsiya ilə bağlı baxışlar və yanaşmalar

Ölkələr siyahısı: inkişaf etmiş ölkələr

Korrupsiya probleminin dərəcəsi	Əsas korrupsiya problemi/(dəyişən)	Siyasi şəraitin əhəmiyyəti	Strateji qiymətləndirmə prosesi	Dəyişim idarəetmə yanaşması	Kənar (xarici) dəstək tələb olunurmu?	Vətəndaş cəmiyyətinin rolu
Dəyişən (izolə edilmiş haldan sistemliliyə qəddər)	Daha çox narkotiklə bağlıdır.	Önemlidir; qanunlara dəyişiklik ehtiyacı ola bilər; siyasi iradə problem ola bilər	Bir çox ölkədə praktika-dan keçmişdir; əsas problemlər tez-tez media tərəfindən müəyyən edilir; korrupsiyaya meyli sahələrdə risk qiymətləndirməsi hələ də davam edir.	Çoxtərəfli, mövcud analitik imkanların üzərində quraraq. Transformasiya gətirən rəhbərliyə ehtiyacın açıq-aydın qəbul edilməsi(həmişə açıq –aydın olmasa da)	Yox	Hə,mühümdür.; ictimai asayiş məsələlərinə və şikayət sistemlərinə baxmaq üçün məsləhətləşmə komitələrinin qurulması ictimai hesabatlılığı təmin edir.

Təəssüf ki,Nyu-York və Filadelfiya(Pensilvaniya Cinayət Komissiyası 1974) polis korrupsiyasına dair komissiya hesabatları kimi ilkin analizlərə və polis korrupsiyası ilə mübarizə üçün verilən təkliflərə baxmayaraq³²,polis korrupsiyası ilə bağlı son çox sayda nümunələr sübut edir ki, Qərbin demokratik ölkələrində də bu problem həll olmaqdan uzaqdır. Əldə olan dəlillər,inkişaf etmiş ölkələrdə polis korrupsiyasının ümumilikdə digər ölkələrdən aşağı olduğunu göstərsə də, fakt ondan ibarətdir ki, bu ölkələrdə də əsaslı də-

rəcədə korrupsiya vardır və vaxt aparan təhqiqat komissiyaları sübut edir ki, inkişaf etmiş ölkələrdə görüləsi çox işlər vardır. Az inkişaf etmiş və qeyri sabit ölkələrdə polis uyğunsuz hərəkətinin ümumi dərəcəsi inkişaf etmiş ölkələrdən yüksək olsa da, daha çox bu korrupsiya kiçik səviyyəli olur (məsələn, yol polisi ilə əlaqədar). Əgər belə nisbətən kiçik korrupsiya bütöv rəsmdən çıxarılsa, inkişaf etmiş ölkələrlə digər növlü sistemlər arasındakı fərq az hallanar. Paradoksal haldır ki, yəqin ki, inkişaf etmiş ölkələrdə korrupsiyanı izah edən əsas amil dəqiqliklə qanun-aliliyi mədəniyyətidir; bu, sosial problemlərin artan ictimai anlamı ilə birləşərək, polislərin hesab etdiyi şəkildə qanunu pozanların cəzalandırılmasını istəyən polis işçilərini məyus edə bilər.

Inkişaf etməkdə olan ölkələrdə əsas fikir verilməli sahələrin siyahısı:

- Polislərin özlərinin nəcib səbəbli korrupsiyaya verdikləri bəraətlərə bax
- Özəlləşdirmənin polis korrupsiyasını artırma biləcək tərəflərinə bax

6-cı Maddə: Uğurlu anti-korrupsiya strategiyaları

1-ci Fəsilin bu 6-cı Bölməsi, iki uğurlu anti-korrupsiya strategiyasını qiymətləndirir-sınaqdan keçirilən və qiymətləndirilən uzun müddətli koordinasiya fəaliyyət planlarını.

6.1. Sinqapur

Bu ölkə, tez-tez korrupsiyanın miqyasının azaldılmasında (həm ümumilikdə, həm də polis korrupsiyasını) və onun aşağı səviyyədə saxlanmasında böyük uğurlar qazanan ölkə kimi hallanır. Onların təcrübəsi “ən yaxşı təcrübə” modelini təşkil edir. Aparılan çox sayda korrupsiya sorğularına görə, bir çox illər ərzində Sinqapur bütün Asiya ölkələri arasında ən az korrupsiyaya uğramış ölkə və dünya ölkələri arasında da ən az korrupsiyaya uğrayan ölkələr sırasında durur. Ona görə də, Sinqapurun qəbul etdiyi və polis korrupsiyasını azaltmağa yönəlmiş tədbirlərinə diqqəti yönəltməyə dəyər.

Sinqapurun uğurlarının səbəblərinə dörd istiqamətdə baxmaq olar³³. Birincisi, siyasi iradə, hökumətin öhdəliyi, anti-korrupsiya tədbirlərinin uğur dərəcəsi üçün yeganə əhəmiyyətli dəyişəndir. İkincisi, maaşlar və iş şəraiti, üçüncüsü, polis işçilərinin tapılması və seçilməsi prosedurları, dördüncüsü, təlim və sosiallaşma Sinqapur strategiyasının uğurlarının əsas elementləridir.

Sinqapur hakimiyyəti belə nəticəyə gəlmişdir ki, polis rəhbərliyi öz işçiləri ilə yaxşı davrandıqları halda, polis işçiləri rüşvət götürməyə çox az meylli olurlar. 1972-ci ildə, 1971 Le Soo Ann Maaş Baxışı Komitəsi təklifindən sonra, aşağı rütbəli polis işçilərinin təkcə maaşları yüksək dərəcədə artırıldı (iyirmi və ya iyirmi beş faiz), həmçinin polis işçiləri pulsuz tibbi müalicə və evli polis işçiləri pulsuz evlə təmin olundu. Eynilə, polis işçi-

lərinin polis xidmətindən kənarda başqa işlə məşğul ola bilməməsi haqqında da aydın şərt qoyuldu..

Sinqapur Polis Qüvvələri(SPQ) tamamilə korrupsiyadan uzaq deyil. Məsələn, 17 nəfərdən ibarət bir qrup 1999-cu ildə, Ah Lonq San (Ah Lonq San qanunsuz pul krediti verən idi)işində ittiham edildilər Bu iş, Sinqapur yanaşmasının digər tərəfini önə çıxardı-tez reaksiya vermək. İşin ortaya gəldiyi həmin ildə, SPQ öz polis işçilərinə dəyərlər haqqında təlim başlatdı.

SPQ, həmçinin, çox az sayda başqa polis xidmətlərinin əlində olan praktikaları qəbul etmişdir: polis korrupsiyasını sadəcə abstrakt terminlərlə müzakirə etmək əvəzinə, SPQ korrupsiyaya uğramış polis işçilərinin “adını çəkir və utandırır”. Qısa olaraq, bu praktika baş vermiş işlərə isnad edərək ümumi analizlərə reallığı və detalları əlavə edir³⁴.

Sinqapurun uğur amilləri
1. Siyasi iradə. 2. Yaxşı maaşlar və iş şəraitləri 3. Diqqətli seçim prosedurları, o cümlədən, müraciət edənlərin tərcümeyihalının yoxlanması 4. Yaxşı qəbul edilən təlim və sosiallaşma prosedurları, o cümlədən, adını çək və utandır.

6.2. Honq Konq

Korrupsiyanın, o cümlədən polis korrupsiyasının azaldılması istiqamətində xüsusilə uğurlu olan digər “dövlət” nümunəsi (əvvəlcə BK-ın koloniyası və indi isə Çinin xüsusi bölgəsi olan) Honq Konqdur. Sinqapur kimi, korrupsiya sorğularında ən yüksək dərəcələri göstərməsə də, Honq Konq, Asiyanın ən az korrupsiyaya uğramış ölkələrindən biri kimi hallanır.

Onların qavradığı korrupsiyanı, xüsusilə də polis xidmətlərində təhlükə yaradan korrupsiyanı azaltmaq səyləri üçün, Honq Konq hakimiyyəti 1974-cü ildə Korrupsiyaya Qarşı Müstəqil Komissiya(KQMK) qurdu. Bu Komissiya, 1966 və 1973-cü ildə baş verən kütləvi nümayişlərdən sonra quruldu. Bu nümayişlərdə, xalq hakimiyyətin korrupsiyaya, əsasən də polis korrupsiyasına nəzarət etmələrini tələb edirdi. 1973 –cü ildə polis korrupsiyasına qarşı baş verən xalqın etirazı, korrupsiya təhqiqatı altında olan bir yüksək vəzifəli polis

zabitinin öz vəzifəsində qazana biləcəyi vəsaitdən qat-qat artıq var-dövlət toplaması ilə əlaqəli olmuşdur. O, təhqiqat başa çatmadan öncə Honq-Konqu tərk etmişdir və bu hal ictimai qəzəb yaratmışdır. Bu işlə məşğul olmaq üçün və 1971-ci il anti-korrupsiya qanunvericiliyinin effektivliyini yoxlamaq üçün, Honq Konq hakimiyyəti sorğu komissiyası təşkil etmiş və onun vəzifəsi polisdən və digər dövlət idarələrindən sərbəst olaraq korrupsiyanı təhqiq etmək üçün məsul olan bir struktur yaratmağı tövsiyə etmək olmuşdur. Beləliklə, əsasən polis korrupsiyası, hal-hazırda dünyada ən böyük hörmətə malik olan anti-korrupsiya strukturunun yaranmasına, Honq Konq KQMK-nin yaranmasına gətirmişdir.

KQMK-nin keçmiş rəhbəri Bertrand de Spevillenin, Honq Konq hakimiyyətinin BK-dan Çinə verildiyi ildə yazdığı yazıya görə³⁵, faktiki olaraq 25 illik KQMK-nin qurulması təcrübəsi, öyrənilən ən əhəmiyyətli nəticələri aşağıdakı kimi göstərmişdir.

Honq Konq-dan öyrənilən dərslər	
	▪ Korrupsiya ilə mübarizə üçün siyasi iradə və qətiyyət ▪ Sadə və açıq pozuntuları, dəstəkləyici dəlil maddələri, çoxtərəfli təhqiqat səlahiyyətləri və xəbərçilər üçün qoruyucu maddələri əhatə edən anti-korrupsiya qanunlarının güclü çərçivə sənədi. ▪ Təhqiqat, önləmə və təhsili əhatə edən ardıcıl və başa çatdırılmış strategiya. ▪ İcmaların fəal cəlb olunması ▪ Uyğun və davamlı maliyyələşmə. ▪ Korrupsiyaya qarşı mübarizəni davam etdirmək arzusu

Bundan əlavə, yadda saxlamaq önəmlidir ki, Honq Konq müstəqil anti-korrupsiya idarəsi yaratmışdır; polisə isə özünü təhqiq etmə izni verilməmişdir.

7-ci Bölmə: Yekun müddəalar və öyrənilən nəticələr – 1-ci Fəsil

Bu Fəsilin içindən əldə edilən nəticələr və əlaqəli tədqiqatlar aşağıdakı cədvəl vasitəsilə toplanı bilər:

1-ci nəticə	Nisbi analiz göstərdi ki, “eyni ölçü hamıya yarayır” yanaşması səhvdir. Polis korrupsiyasının və pis davranışın bir çox tərəfləri hər yerdə eyni olsa da, digərləri unikal xarakterdə olur və ya ən azı müəyyən kontekstdə və mədəniyyətlərdə daha gözəçarpcı olur. Məsələn, inkişaf etmiş
-------------	--

	ölkələrin,öz ölkələrində sülhü qorumaları üçün və yeni sistemi qurmaları üçün,münaqişə sonrası ölkələr kimi xarici polis xidmətlərinin köməyinə ehtiyacları yoxdur,lakin onlar da daha nəcib səbəbli korrupsiyaya uğraya bilər. <i>Risiklər</i> – Bir növ sistemə uyğun olan model uyğunsuz şəkildə digər sistemlərə də tətbiq edilir. Potensial maneələr – Problemi həll etmək üçün yeganə “doğru” yolun olduğunu göstərən köhnəlmiş inam.
2-ci nəticə	Polis işçiləri arasında,korrupsiyanın və digər uyğunsuz davranışın hansı yollarla cəmiyyətə zərər vurduğu və ciddi təhlükəsizlik riskləri yaratdığı haqqında maarifləndirməni, təhsili daha çox artırmağa ehtiyac vardır.Polis işçilərinə hansı forma davranışın qəbul edilməz olduğunu maarifləndirmək kifayət deyil; onlar başa düşməlidirlər ki, <i>nəyə görə</i> bu qəbul edilməzdir. Risiklər-Seminarlar və ya digər təhsil xarakterli media daha çox rəsmi xarakter daşıyır,kifayət dərəcədə dərinə getmir və ya iştirakçılar tərəfindən uyğun olmayan adamlar tərəfindən aparıldığı hesab olunur və ona görə də lazım olan mesaj polis tərəfindən qəbul edilmir və daxili meyara çevrilmir. <i>Potensial maneələr</i>- xərclər,polis işçilərinin müqaviməti və ikiüzlülük.
3-cü Nəticə	Polis işçilərini test edən daha çox psixoloji məsələlərə və dəyərlərə ehtiyac vardır –təkcə polis orqanlarına yığım vaxtı yox,həmçinin sonralar,onların karyeraları ilə bağlı işlərində. Psixoloji testlər, zorakılığa meyillilik və qeyri-səmimilik kimi calarların açılmasına yönəlməli olduğu halda, dəyərlər testi yenidən sosiallaşma proqramlarının etik məsələlərlə bağlı neçə yaxşı(pis) işlədiyini müəyyən etməlidir. <i>Risiklər</i> – Pis qəbul edilən test forması çaşqınlığa və /və ya mənasız nəticələrə gətirər; qeyri-həssas testlər polis işçilərini daha da uzaqlaşdırar.. <i>Potensial maneələr</i> – Bu cür testləri keçirmək üçün təcrübəli psixoloqların çatışmamazlığı; müvəqqəti işə qəbul olunmuş polis işçiləri tərəfindən müqavimət
4-cü Nəticə	Polis korrupsiyasını azaltmağa cəhd edənlərin,daha çox hədəf üzərində köklənməsinə və effektiv risk qiymətləndirməsi aparmasına ehtiyac vardır və uyğunsuz davranışın çox yayılmış imkanlarının aydın olduğu yerlərdə korrupsiya riskini azaltmağa yönəlmiş konkret tədbirlərin qəbul edilməsinə ehtiyac vardır. Böyük gəlir gətirən cinayətgər davranışa,məsələn,qaçaqmalçılığın bir çox formasına qarşı mübarizə üçün yaradılan

	mütəxəssis qrupları, hakimiyyətin köklənməli olduğu sahələrdən birini təşkil edir. <i>Risiklər – Digər</i> həmkarlarına nisbətən təmiz və yüksək peşəkar olan polis işçiləri ilə də, onların korrupsiyaya daha meyilli, daha açıq olduqları kimi rəftar etməklə onların yadlaşdırılması. Potensial maneələr–Risk qiymətləndirməsi kifayət dərəcədə peşəkarlığı və təcrübəsi olmayan adamlar tərəfindən keçirilir.
5-ci Nəticə	Polis xidmətlərinin özlərini tələblərə cavab verən şəkildə izləməsini gözləmək uzaqgörən addım deyil; bu xüsusilə də korrupsiyanın və uyğunsuz davranışın daha ciddi formalarına aid edilir. Polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə ciddi olan ölkələr tamamilə müstəqil anti-korrupsiya komissiyaları qurmalıdırlar. <i>Risiklər-</i> Müstəqil komissiyanın varlığına kifayət dərəcədə izahat və əsaslandırmanın olmaması. <i>Potensial maneələr-</i> Polisdən və siyasi rəhbərlikdən tam asılı olmayan ekspertiz və təcrübəsi olan uyğun adamların tapılması və komissiyaya daxil edilməsi çətinlikləri ola bilər.
6-cı Nəticə	Problem müəyyən edildiyi zaman hakimiyyətin tez bir zamanda addım atması vacibdir. Tez reaksiya verilməsi Sinqapurdakı ən uğurlu yanaşmanın xarakteridir. <i>Risiklər-</i> Problemə tez bir zaman ərzində reaksiya vermə söyləri ilə, hakimiyyət aparmalı olduğu ən yaxşı təhqiqatı apara bilməz və çox tələsik nəticələr əldə edə bilər, hansı ki, uzun müddətli təhqiqat olursa daha fərqli və uyğun nəticə əldə oluna bilər. <i>Potensial maneələr-</i> Tez cavab vermək üçün yaradılan işçi qrupuna qısa zaman ərzində uyğun kadrların tapılması.
7-ci Nəticə	Polis və ictimaiyyət arasında və polislə məhkəmə orqanları arasında bütün tərəflər üçün anlam və inamı artırmaq üçün geniş qarşılıqlı əlaqə olmalıdır. <i>Risiklər – Az-az</i> hallarda, daha çox qarşılıqlı əlaqə polis işçiləri, məhkəmələr və ictimaiyyət arasında daha pis münasibətlərə və anlama səbəb ola bilər.. <i>Potensial maneələr—Üzləşmə</i> hallarında ictimaiyyətin tənqidinə polis işçilərinin müqaviməti ;polis işçilərinin tənqidinə məhkəmə orqanlarının müqaviməti..

8-ci Nəticə	Texnologiya – o cümlədən kompyuter proqramları, CCTV və kompyuterə bağlı kameralar-daimi olaraq inkişaf edir və polis xidmətləri arasında mümkünə(resurslar imkan verirsə)son texnologiyadan maksimum istifadə etməlidirlər. <i>Risiklər</i> – Pis proqram guruluşu; müşahidəyə müqavimət(əgər bunun üçün səbəblər lazımi dərəcədə izah edilmir və əsaslandırılmırsa),texnologiyadan uyğunsuz şəkildə istifadə,xüsusilə də polis işçilərinin özəl həyat hüququ ilə əlaqədar. <i>Potensial maneələr</i> – Xərclər və mümküniyyətlər; texnologiyayı tətbiq etmək üçün təlim görmüş adamların çatışmazlığı.
9-cu Nəticə	Tədqiqat göstərir ki, fəaliyyətlər, proqramlar və s. şəkildə adlandırılan adlar korrupsiyanın cilovlanmasının mühüm tərəfidir. Məsələn, polis işçiləri çox vaxt “dürüstlük proqramlarına”, “anti-korrupsiya proqramlarından” daha yaxşı reaksiya verirlər, baxmayaraq ki, hər iki proqramın tərkibi faktiki olaraq eyni ola bilər. Çünki,birinci hal daha da konstruktiv səslənir və ikincidən cəzaverici olmaması ilə fərqlənir. Eynilə, polis işçilərindən “bəyan edilən əməkdaşlıq” formasını doldurmaq tələbi daha yüksək riayət etmə dərəcəsini təmin edə bilər və beləliklə daha da effektiv olar, nəinki onlardan “uyğunsuz əməkdaşlıq” formasını doldurmaq tələbi olduqda. <i>Risiklər</i> – Daha da müsbət adlardan istifadə etmək proqramının və ya yanaşmanın effektivliyini korlayar; əgər problem xüsusilə ciddidirsə onu təsvir edən dil onun ciddiliyi ilə çatdırılmalıdır ki, veriləsi mesajın təsiri maksimum olsun.
10-cu Nəticə	Polis korrupsiyasını və digər uyğunsuz davranış formalarını azaltmaq cəhdində əhəmiyyətli amil siyasi iradədir. Siyasi iradə lazımi şərtidir, lakin kifayətedici şərt deyil; siyasi iradəni dəstəkləmək üçün kifayət qədər dövlət imkanı olmasa,siyasi iradə polis davranışını yaxşılaşdırmaq uğrunda mübarizəyə az təsir edəcək. Birinci hal açıq aydın olsa da, polis korrupsiyası ilə mübarizənin “bir dəfəlik iş” olmadığını asan surətdə izləmək olar. Polis korrupsiyasını azaltmaqda və qarşısını almaqda ciddi olan dövlətlər uzun müddətli yanaşma qəbul etməlidirlər. Qısa müddətli yanaşmalar adətən xüsusi hallar üçün uyğun olur,lakin korrupsiyaya qarşı uğurlu mübarizə davamlı sosiallaşma(cəmiyyətə inteqrasiya) və sayıqlıq tələb edir.

	<i>Risqlər – “Qışqıran canavar” sindromu</i> (yəni, liderlər tez-tez bəyan edirlər ki, onlar polis korrupsiyasının və başqa uyğunsuz davranış formalarının azaldılması üçün tədbirlər görəcək,lakin sonra lazımi dəstəyi verməməklə onu etmirlər) ictimaiyyətin dövlətə olan inamını sarsıdır. <i>Potensial maneələr</i> – Maliyyə çatmamazlığı; müqavimət göstərən dövlət bürokratiyası .
--	--

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ

1-ci Fəsil –Giriş:Korrupsiya və Polis işi

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətini yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə,sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir,hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir ,bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar.Bundan əlavə,korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR / SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	BUNU NECƏ ETMƏLİ?
Korrupsiya və uyğunsuz davranışa qarşı olan zəif nöqtələrimizi qiymətləndirdikmi?	Əgər cavab yox olarsa,biz: - Filan fəsilin səhifələrinə.... isnad edərək vəziyyəti qiymətləndirə bilərik - Problemlərin harada mövcud olduğunu müəyyən edə bilərik - Hansı addımları atmaq haqda qərar verə bilərik - Bu məsələlər barədə məlumatlılıq yarada bilərik	- Ümumi müzakirələrə çıxartmaqla - İşçi qrupu təyin etməklə - Seminar keçirməklə - Kənar ekspertlə məsləhətləşməklə

Bizim xidmətdəki polis işçiləri müəyyən korrupsiya və ya uyğunsuz addımları qəbul edilən sayırlarmı?	Əgər bu belədirsə biz: • Hansı korrupsiya və ya uyğunsuz addımların qəbul edilən sayıldığını qiymətləndirə bilərik. • Hansı polis işçiləri /birliklərinin maraqlı olduqlarını müəyyən edə bilərik • Belə münasibətlərin niyə mövcud olduğunu müəyyən edə bilərik • Düzəltmələr hazırlayıb və yerinə yetirə bilərik	• Uyqundursa, ictimai sorğu keçirməklə,ictimai şikayətləri analiz etməklə və ən yaxşı praktikalar inkişaf etdirmək və öyrənmək üçün digər polis xidmətləri ilə əlaqə yaratmaqla.
Biz korrupsiyanın və həmçinin digər uyğunsuz davranış formalarının nə olduğunu aydın şəkildə müəyyən etdikmi (Bax Fəsillər 2,5 və 7)	Əgər cavab yox olarsa, biz: • İndiki qanunvericiliyi və qaydaları analiz edə bilərik • Lazımi qaydalar və istiqamətlər müəyyən edə bilərik • Bunları polis işçilərinə çatdırmağa bilərik • Onların qaydalara riayət etməsini nəzarət edə bilərik və yolundan çıxan davranışları cəzalandırmağa bilərik • Nəzarət sistemini və təhqiqat prosedurlarını uyğunlaşdırmağa bilərik	
Biz etik polis xidmətini hazırladıqmi və ya onu hazırlamağı planlayırıqmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • Vəziyyəti dəyərləndirə bilərik • Harada addımlar atılacağını müəyyən edə bilərik • Fəaliyyət planını açıqlaya bilərik(2-ci,4-cü və 8-ci Fəsillər)	
Biz səhifələrdətəqdim edilən təcrübələrdən necə faydalana bilərik?	Biz: • Bizim polis üçün nə faydalı olduğunu müəyyən edə bilərik • Bu təcrübələrin necə yerinə yetirilə biləcəyini dəyərləndirə bilərik • Etik polis xidməti qurmaq üçün elementləri fəaliyyət planına inteqrasiya edə bilərik	

2-ci Fəsil: DƏYƏRLƏR,QAYDALAR VƏ DAVRANIŞ

1-ci Bölmə: 2-ci Fəsilə Giriş

2-ci Fəsil dəyərlər əsaslı idarəetmə və onun polis korrupsiyasını çilovlamaq üçün nə qədər təsirli alət olduğunu nəzərdən keçirir. Əsas diqqət polisin fəaliyyətini idarə edən dəyərlərə,qaydalara və davranışa və bu elementlərin korrupsiyanın qarşısını almaq üçün polisə necə integrasiya edilməsinə yönəlir.

Bu fəsilin strukturu aşağıdakı kimidir:

- Giriş,təşkilati mədəniyyət,dəyərlər və kodekslər konsepsiyasını müəyyənləşdirir. Bu öz növbəsində oxucuya dürüstlüyü təbliğ etmək və korrupsiyanın qarşısını almaq üçün lazım olan prosesləri başa düşməyə kömək edir..
- İkinci hissə,korrupsiyaya qarşı mübarizədə dəyərlərin,qaydaların və davranışın nəyə görə əhəmiyyətli olduğunu göstərən bir neçə arqument gətirir.
- Üçüncü hissə,mədəniyyətin korrupsiyaya qarşı mübarizəyə integrasiya edilməsi üçün addım addım prosesləri göstərir.
- Dördüncü hissə,real dünya təcrübələri ilə göstərilən konkret hallarda, korrupsiyaya qarşı mübarizədə təşkilati mədəniyyətin mühümlüyünü müzakirə edir..
- Yekun müddəalar,korrupsiya ilə mübarizə üçün təşkilatın mədəniyyətini dəyişməkdən ötrü bir neçə tövsiyələr təklif edir.

1.1. Təşkilati mədəniyyət nə deməkdir?

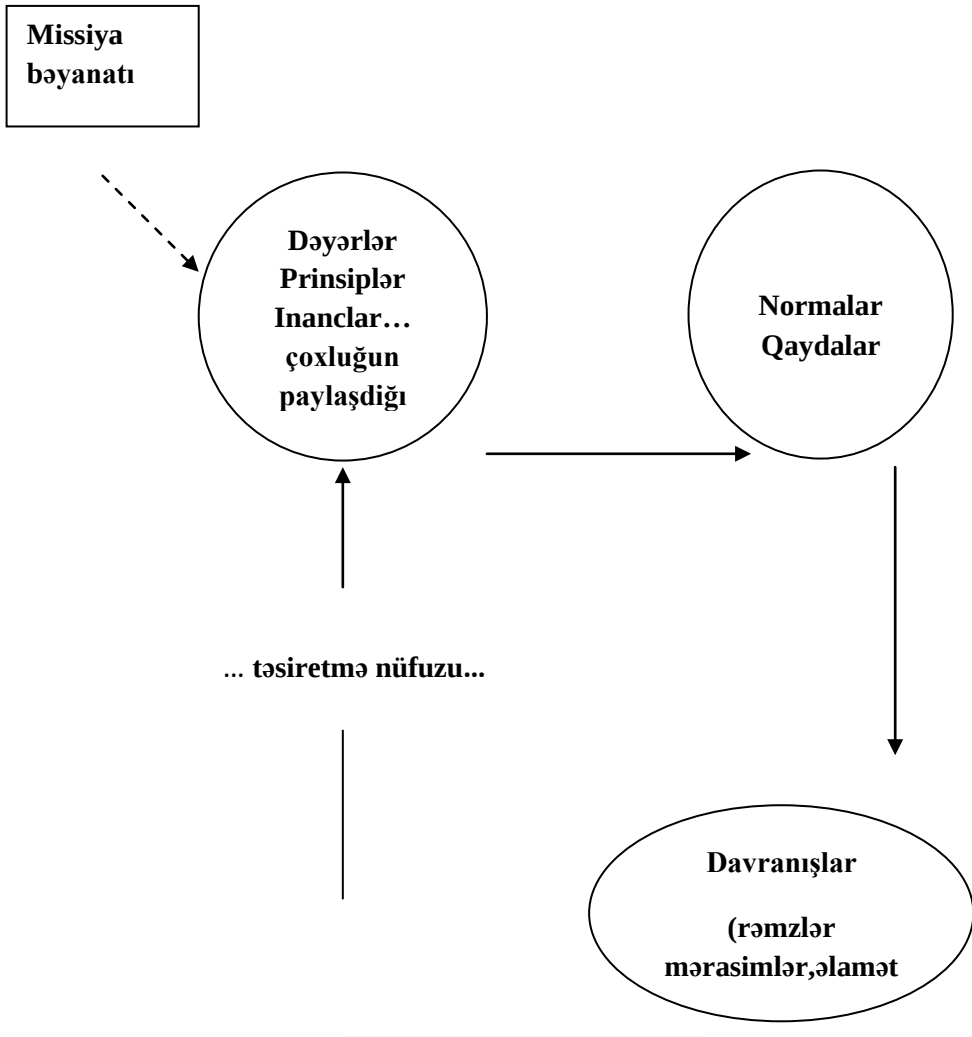
Bu fəsildə, mədəniyyətə xüsusi qrupların inkişaf etdirdiyi öhdəliklər(dəyərlərin,əsas prinsiplərin)nümunəsi kimi baxılır,çünki onlar problemlərin həllini kənar dünyaya uyğunlaşdırmaqla,həm də öz dünyalarına integrasiya etməklə öyrənmişlər. Zaman keçdikcə bu dəyərlər və başlıca prinsiplər düzgün iş metodu kimi baxılan praktiki hallarda çox yaxşı tətbiq olunur və ona görə də təşkilatın yeni üzvlərinə öyrədilir³⁶.

Təşkilati mədəniyyət tərfi təklif edir ki, mədəniyyətin əsasında duran prinsiplər təşkilati məqsədlərin (məsələn, polis missiyasının)əsasında dursun.Bu prinsiplər təşkilat daxilində paylaşır və təşkilatın bütün tarixi boyunca inkişaf edir. Nəticədə,mədəniyyət inanclarda,dəyərlərdə,normalarda,insan maddi mədəniyyətində və şifahi və qeyri davranışda öyrənilir və ifadə olunur.Bu sahələr daimi olaraq bir- biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olur, onların iş prinsipi aşağıdakı 1-ci Şəkil- dəki nümunə kimidir³⁷.

Mədəniyyət dəyişməz deyildir.O, yeni problemlər və çəkəndirmələr ortaya çıxdıqca zamanla dəyişir. Təşkilatın üzvləri yeni iş metodları və yeni davranış formalarını özləri-

ninki edərək reaksiya verirlər. Yeni həll yolları icad olunur, test olunur və nə zaman uyğunsa mədəniyyətə inteqrasiya olunur.

Şəkil1: Təşkilati mədəniyyətin qarşılıqlı əlaqədə olan sahələri



Dəyərlər ümumi və abstrakt olur; onlar təşkilatın mühüm saydığı ümumi prinsiplərlə əlaqəlidir. Təşkilatın hər bir üzvü üçün, hər bir dəyər götür-qoy və fəaliyyət üçün istiqamətdir. Bu dəyərlərin seçimi təşkilatın xarakteristikalarından və həmçinin onun missiyasından asılıdır. Polis xidmətlərində, missiya və təşkilatın dəyərləri arasındakı əlaqə polis işçilərinin geniş mənalı “missiya”larından və onların adlarının polis təsisatı ilə möhkəm şəkildə hallanmasından doğur.

Missiya bəyanatı qısa və asan başa düşülən mətndir və o təşkilatın missiyasını, baxışını və dəyərlərini açıqlayır. Bu dəyərlər bir-biri ilə çox yaxın əlaqəli, lakin eyni olmayan normalar və qaydalarla nəticələnir. Qayda nəyin edilməsini, həyata keçirilməsini və ya hörmət edilməsini təsvir edir (yəni, polis işçisi köməkədicə fəaliyyət əvəzində hədiyyə ala bilməz), norma isə sadəcə olaraq normal və ya mövcud vəziyyətləri “yazır” (məsələn, korrupsiya polis işçilərinin vəzifəsi ilə yola gedə bilməz)..

Bu normalar və qaydalar davranış yaradır. Əgər polis işçiləri özlərinin gündəlik işlərində təmiz və səliqəli olsalar, normalar və dəyərlər uyğun şəkildə yerinə yetiriləcək. Bu fərqli elementlərin seçimi və effekti hər bir polis təşkilatının məsuliyyətinə daxildir. Təşkilatlar beynəlxalq təsisatlardan gələn bir çox tövsiyələrdə ilhamverici ideyalar araya birləşirlər. (“əlavə resurslar”-a bax).

1.1.2. Davranış Kodeksləri

Təşkilatın mədəniyyətinin və alt-mədəniyyətinin dəyərləri və prinsipləri davranış kodeksləri vasitəsilə normalar və davranışa çevrilir. Bu “istiqlalçılıqlar” formasında, “təlimatlar” formasında və /və ya etika kodeksləri, deontologiya kodeksləri və/və ya intizam kodeksləri formalarında olur.

Etika və davranış məsələlərindən danışarkən, peşəkar etika, deontologiya və davranış kodeksləri tez-tez eyni vaxtda istifadə olunur. Fransız dilli ölkələr əsasən “deontologie” terminiindən istifadə edir, Anglo-sakson ölkələri isə “etika” deməyi üstün tuturlar. Bu Vəsait bütün bu konsepsiyaların birləşməsinə və ya qarışmasını əhatə edərək əsasən “davranış kodeksi” terminindən istifadə edir.

Deontologiya kodeksi etika kodeksindən fərqlidir, burada “daimi olan mənəviyyət və etika”dır, lakin deontologiya məsələsi şəraitdən asılıdır³⁸. Korrupsiya məsələsində, deontologiya kodeksi dürüst hərəkət etməkdən ötrü əsasən nə edilməli və nə edilməli deyil məsələlərin vurğulayır. Deontologiya kodeksindən fərqli olaraq, etika kodeksi kadrın davranışına diqqət yetirir. Öz fəaliyyətlərini həyata keçirmək üçün təşkilat könüllü surətdə konkret prinsipləri tətbiq etməyi boynuna götürür.

Praktikada, müxtəlif davranış kodeksləri arasındakı fərqlilikləri müəyyənləşdirmək çətinidir. Bu kodekslərin fərqli xarakterləri arasındakı fərqlilikləri ayırd etmək böyük əhəmiyyət daşıyır: bir çoxları çox tez reaksiya verir (məsələn, intizam kodeksləri) və digərləri daha çox PROAKTIV (məsələn, etika kodeksləri və deontologiya kodeksləri) olur.

Bütün bu fərqli davranış kodekslərinin hamısı korrupsiya ilə məşğul olur və onlar bir birini tamamlayır. Polis xidməti, sadəcə etika kodeksləri və ya intizam kodeksi ilə korrupsiyaya qarşı mübarizə apara bilməz. Bu o deməkdir ki, polis xidmətləri çox sayda kodekslərə malik olmalıdırlar? Bu hal həqiqətə uyğundur, lakin reallıq başqa şeyləri deyir.

Bütün polis xidmətlərində davranış kodeksləri müxtəlif formalarda mövcuddur, (qanunlar, nazirliyin memorandumu, göstərişlər). Onların xarakteristikalarından və üzləşdikləri problemlərdən asılı olaraq, bir çox polis xidmətləri etikaya daha çox yer verir, digərləri isə davranışa daha çox yer verir.

Qarışıq yol bir neçə səbəbə görə üstünlük təşkil edir:

- Hər iki əsas konsepsiya (etika) üzərində və konkret elementlər (özünü aparma, davranış) üzərində qurula bilər.
- Polis xidmətlərinin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq (məsələn, münaqişə sonrası ölkələr, keçid dövrü yaşayan və inkişaf etməkdə olan ölkələr, inkişaf etmiş ölkələr). Aşağıdakı 2-ci Həşiyəyə baxın.
- Dinamik ola bilər: başlıca konsepsiyayı dəyişmədən istənilən zaman dəyişiklik ola bilər (məsələn, Kvebekin davranış kodeksi, iyirmi ildən öncə hazırlanmışdır və o yenidən dəyişildi).

Həşiyə 1: Kodekslər qarışıqı bölgələr üzrə dəyişə bilər

Dördüncü Pan-Afrika Mülki Müdafiə Nazirlərinin 2003 -cü ildə keçirilən konfransında Afrika Mülki Xidmətlər Müşahidəsi bildirmişdir ki, Afrika ölkələrindəki polis davranış kodeksləri əsasən qanun aliliyi, ümumi öhdəliklər və ya hər bir xidmətə məxsusi olan öhdəliklərə fikir verir, etika qaydalarına çox yer vermir.

Az korrupsiyaya uğramış və məsələn, “əla polis fəaliyyət” həyata keçirmək konsepsiyası olan və ya desentralizasiya olmuş polis xidməti daha çox etikaya riayət edəcək, nəinki, aşırı dərəcədə bürokratik və ya yüksək korrupsiyaya uğramış polis xidməti, yəqin ki, onun kodeksi çox ehtimalla “uyğun davranışı” əhatə edəcək..

Başqa fəsillərlə əlaqələr

Bu fəsildə müzakirə edilən mövzular daha ətraflı digər fəsillərdə də inkişaf etdirilir:

1-ci Fəsil, Giriş

3-cü Fəsil təşkilat haqda

5-ci Fəsil daxili nəzarət haqda

8-ci Fəsil bacarıqlar qurmaq haqda və 9-cu Fəsil vasitələr haqda.

2-ci Bölmə: Nəyə görə dəyərlər,qaydalar və davranış korrupsiyaya qarşı mübarizədə əhəmiyyətlidir?

Cəmiyyəti qorumağa məsul olmuş şəxslər etibar edilmiş hakimiyyətdən şəxsi qazancları üçün sui-istifadə edərək korrupsiya mərkəzinə çevrilirsə, ilk zərərçəkən,cəmiyyət ilə hökumət arasında azalmış inam olur.Ordu,polis və hökumət və qorunmalı olanlar arasında inamın yenidən qurulması vacibdir³⁹.

2-ci Bölmənin məqsədi, nəyə görə dəyərlərin,qaydaların və davranışın polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə mühüm olduğunu göstərən səbəbləri təqdim etməkdir. Bu bölmə təşkilati mədəniyyətə təsir edən amilləri müzakirə edəcək. Bu bölmə, həmçinin,təşkilat daxilində mədəniyyətin və alt mədəniyyətin rəngarəng təbiətli olduğunu göstərərək vahid unitar mədəniyyət fərziyyəsini də test edəcək; və polis mədəniyyətinin həm müsbət,həm də mənfi tərəflərini önə çəkərək,onların daxilindən məxsusi dəyərləri,qaydaları və davranışı üzə çıxararaq polis korrupsiyası ilə mübarizə aparmaq olar.Ümumi məqsəd onu başa düşməkdir ki,polis xidmətlərində dəyərlərin,qaydaların və davranışın yenidən qurulması, cəmiyyət ilə polis arasında inamın,həmçinin, korrupsiya nəticəsində zərər görmüş polis xidmətlərinin səmərəli işləməsi üçün inamın bərpa edilməsinin kökündə durur.

2.1. Dəyişim və onun təşkilati mədəniyyətə təsiri

Bütün təşkilatların və sistemlərin mədəniyyəti zaman keçdikcə təkamül edir. Bu cür təkamül çox sayda xarici və /və ya daxili amillərin təsiri ilə baş verir. Təşkilati mədəniyyətə üz-üzə gələn bu dəyişim amillərinə görə, korrupsiya çiçəklənə bilər və ya qarşısı alınır.

Şəraitdən asılı olaraq, mədəniyyət yavaş-yavaş və ya sürətlə,davamlı surətdə və ya mərhələlərlə dəyişə bilər.Korrupsiya ilə məşğul olunan zaman bu cür dəyişikliklərin(daxili və xarici) ayırd edilməsi önəmlidir. Bir çox daxili və xarici amillərdən ibarət nümunələrə Cədvəl 1-də baxa bilərsiniz.

Cədvəl 1: Daxili və xarici amillərin nümunəsi

Xarici amillərin nümunələri	Daxili amillərin nümunələri
Siyasi qərar(məsələn:sahə polisi əsasında milli polis xidməti qurmaq və onlara etika kodeksi qəbul etdirmək haqqında Burundi hökumətinin qərarı) Ciddi böhran(məsələn,cinayət -təhqiqat işlərində bacarıqsız fəaliyyətinə görə Belçi-	İdarəetmənin işləkliyi və strukturları ilə bağlı strateji seçimlər(Bolqarıstan daxili işlər nazirliyi polis sisteminə “məqsədlərə görə idarəetmə” sistemini tətbiq etmişdir). Nəzərə alın:mərkəzləşdirilmiş struktur nəzarət və razılığı önə çəkir,mərkəzsizləşdirilmiş struktur isə çeviklik və vəziyyətə uy-

ka polis xidmətləri bir-biri ilə birləşdilər) Beynəlxalq birlik tərəfindən qoyulan məhdudiyyətlər(məsələn, Bolqarıstanda korrupsiyaya qarşı mübarizə, AB standartlarına uyğun olmaq üçün zəruri ehtiyacdır). Audit və məsələn, təhqiqat hesabatları(Kvebek polisinin etika kodeksi, etik sorğunun nəticələri əsasında dəyişdirildi) Cəmiyyətdə sosial-iqtisadi mühitin və dəyərlərin dəyişməsi(vətəndaşlar daha çox bu işlərə cəlb olunurlar və polisdən atdıqları addımlara görə cavab gözləyirlər). Mövcud hüquqi öhdəliklər(yəni, sosial qanunvericilik və iş yeri təhlükəsizliyi qanunvericiliyi). Cinayətin beynəlmilləşdirilməsi.	ğunlaşdırmanı irəli aparır. Daha çox məlumat üçün 3-cü Fəsilə bax. Kadrların rəngarəngliyi(məsələn,Burun-du polisi qadınlar və etnik qruplar üçün kvota müəyyən etmişdir) İnsan resursları idarəetmə sistemi qəbul edilmişdir(yəni,hamının seçimlə iştirak etdiyi və ya avtoritar əsasda,təcrübə yoxsa yaş əsasında) Əmək birliklərinin rolu(yəni, onlar cəlb olunurlarmı? Üzvlük sayı yuxarıdır yoxsa aşağı?). Büdcə məhdudiyyətləri ən sərfəli variantı və dəyişikliyi çətinləşdirir. Anti-Korrupsiya siyasətinin hazırlanması(məsələn, Avstraliyadakı Kvinslend Polisinin anti-korrupsiya planı).Əlavə etmək lazımdır ki,bu amil mentalitet dəyişiminin səbəbi və ya nəticəsi ola bilər.
---	---

2.2. Bir və ya bir neçə mədəniyyət?

Polis xidmətinə xas olan ümumi dəyərlər alt-mədəniyyətlərin dəyərlərini əşə bilər. Mədəniyyətin tərifinə baxdıqda görürük ki, o bütün tərəflərin paylaşıdığı ümumi və ardıcıl ideyalardan ibarət vahiddir.Mədəniyyətin unitar olması ideyası yanlışdır. Reallıqda,hər bir təşkilat alt-mədəniyyətlərdən təşkil olunur və o münəqişələr zamanı özünü ifadə edir.

Bütün təşkilatlarda ən azı üç bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan mədəniyyət vardır: əməliyyatçıların mədəniyyəti(işə görənlər nəzərdə tutulur),mühəndislərin mədəniyyəti(texnolgiyaları hazırlayan və nəzarət edən) və icraçıların mədəniyyəti(prosesi işə salan və idarə edənlər). Onu eynilə polisə də tətbiq etmək olar;polis bütöv,homogen deyil⁴⁰.O, müxtəlif tapşırıqları yerinə yetirən müxtəlif adamlardan ibarətdir:müstəntiqlər, sahə polisi,xüsusi müdaxilə birlikləri,patrul polisi, inzibati işçilər və s. Rolların bölünməsi alt-mədəniyyətləri çoxaldır və onların da hər birinin öz dəyər və normaları vardır.

Bu cür fərqli mədəniyyət kimlikləri bütün köklü dəyərlərlə ardıcıl qalana qədər təşkilatın ardıcılığı da dəyişməyəcək. Bu fərqli kimliklər hətta polis xidmətləri içində rənga-

rəngliliyə müsbət təsir edir və beləliklə cəmiyyətin rəngarəngliyini əks etdirir. Alt mədəniyyət reallıqdır, lakin onun dəyərləri təşkilatın köklü dəyərləri ilə münaqişədə olarsa, o problem ola bilər.

Alt-mədəniyyətlərin gücü, polis işinin özəl keyfiyyətləri və ziddiyyətli təzyiqləri nəticəsində artır: hər zaman mövcud olan təhlükə; polisın nəzarət roluna görə ona qarşı qəzəb; polis işçilərinin pozuntu iddialarından qorunmaması; qeyri-real tələblər və ziddiyyətli gözləntilər; polis işçilərinin funksiyalarında və səlahiyyətlərində qeyri-müəyyənlik; ictimaiyyətlə iş zamanı polisın nə ilə "razılaşmasının" gərəkliliyini ictimaiyyətin başa düşmədiyi haqda üstünlük təşkil edən düşüncələr; boşucu iş mühiti, işi görmək üçün və öz şəxsi təhlükəsizliklərini təmin etmək üçün işçilərin bir-birinin üzərinə qoyduqları asılılıq; polis idarəsi daxilində paylaşan məlumatlılıq hissləri, yəni, həmişə ictimaiyyətin gözlədiyi tərzdə hərəkət etmək mümkün olmur⁴¹.

İki bir-birinə sığmayan dəyərlər arasında da münaqişə ola bilər (məsələn, mən polis işçisi kimi necə sadıq ola bilərəm və eyni zamanda öz rəisimə qarşı necə çıxı bilərəm? Mən polis psixoloqu kimi, psixoloqlar üçün nəzərdə tutulan davranış kodeksinə-peşəkar sirliliyə-və eyni zamanda işlədiyim polis xidmətinin davranış kodeksinə necə riayət edə bilərəm?) Bunların hər ikisi paradoks vəziyyətlərdir.

Bu cür növ riskləri azaltmaq üçün, qaydalar və/və ya arbitراسiya, və ya nəzarət mexanizmləri hazırlanmalı və həyata keçirilməlidir. Məsələn, problem haqqında xəbər verən polis işçisi üçün hansı qoruyucu tədbirlər verilə bilər haqqında davranış kodeksinə başqa maddə əlavə edilə bilər; həm də işin xarakterindən asılı olaraq, hansı prinsiplər o birilərini üstələyir, dəqiqləşdirilə bilər və ya dəyərləri düzgün təhlil edən və həyata keçirməyi təmin edən xüsusi struktur yaradıla bilər (4-cü Fəsilə bax).

2.3. Polis mədəniyyətinin müsbət və mənfi tərəfləri

Polis mədəniyyətinin müsbət tərəfi ondan ibarətdir ki, təşkilati mədəniyyət, effektiv polis işi üçün və tapşırıqları yerinə yetirmək üçün lazım olan təşkilat- daxili mənəvi dəstək verir və təşkilat- daxili komanda ruhu yaradır. O, həmçinin, polis işçisinə öz xidməti vəzifəsini necə yerinə yetirmək və təlim mərkəzində oyrədilməmiş bir sıra iş praktikalarını əsaslandırmaq üçün praktiki imkanlarla təmin edə bilər. Polis təlimi real dünyada baş verən müxtəlif cür ssenarilərə görə həmişə dəqiq olmur, çünki heç nə təlim mühitində nümayiş etdirilən kimi açıq-aydın olmur. Polis mədəniyyəti yeni polis işçisinin təşkilat daxilindəki roluna məna verməkdə kömək edir⁴².

Verilən mənəvi dəstək həm qaçılmaz, həm də mütləq kimi müəyyən edilən bir məsələdir. Argument ondan ibarətdir ki, polis işi özünün unikal gərilmə və gərginlikləri ilə xarakterikdir⁴³. Bu o deməkdir ki, polis işçiləri işdən sonra da (başqa iş yerlərində olmayan) işlə bağlı gərginlikləri atmadıqda sərbəst və istirahətdə ola bilmir. Polis mədəniyyəti-

nin bir sıra tərəflərinin verdiyi unikal imkanlar, polis işinin rasionallaşdırılması prosesində yardımçı ola bilər⁴⁴.

Polis mədəniyyətinin mənfi tərəfi də polis işinin xarakterinin nəticəsidir. Polis işçiləri müntəzəm surətdə mənfi və ziddiyyətli vəziyyətlərlə üzləşirlər. Bu vəziyyətlər cəmiyyətdə mənfi atmosfer yaradır və bu cür mühitdə stereotiplər, ayrımcılıq, fanatizm, sataşmalar artır.

Polis mədəniyyətinin digər tərəfi, yuxarıda deyildiyi kimi, təşkilatın daxilində özünün “paradoksal” təbiətinə görə çətinliklər və gərginliklər yarada bilər..Daimi olaraq polis işçiləri paradokslarla üzləşirlər və onlar da zaman keçdikcə rahatsızlıq və narazılıq mənbəyinə çevirilir. Bu paradokslardan bir çoxu aşağıdakılardır:

- Ceviklik/vaxt mümkünlüyü: polis işçiləri bir müdaxilə səhnəsindən digərinə “hoppulurlar”. Hər dəfə, ictimaiyyət onlara vaxt sərf edilməsini gözləyir.
- Mütəxəssisləşmə/çoxtərəflilik: polis işçiləri çox sayda fərqli vəziyyətlərə müdaxilə edirlər və belə hallarda ictimaiyyət polisdən yüksək səviyyəli peşəkarlıqla keyfiyyətli iş nümayiş etdirilməsini gözləyir.
- Qanunun tətbiqi/müstəqillik: polis işçiləri müstəqil hərəkət etməlidirlər və eyni zamanda qanunlara ciddi riayət etməlidirlər.

3-cü Bölmə: Dəyərlər,qaydalar və davranış polis korrupsiyasına qarşı mübarizəyə necə integrasiya oluna bilər?

2-ci Fəsilin bu 3-cü Bölməsi, polis korrupsiyası və qeyri-etik davranışla mübarizə aparmaq üçün dəyərlərdən, qaydalardan və davranışdan istifadənin praktiki yollarını göstərir.

Korrupsiyaya və qeyri-etik davranışa qarşı mübarizə üçün xarakterik olan *sistem yanaşmasını* önə çəkmək çox əhəmiyyətlidir. Sistem yanaşması, təşkilat daxilində korrupsiyaya qarşı mübarizədə sadəcə bir yolun mövcud olmadığını təklif edir; geniş vadiyə dəyişiklik əldə etmək üçün fərqli fəaliyyətlərin toplusu vacibdir.

Başqa sözlərlə, təşkilati mədəniyyətdən əlavə çox sayda fəaliyyət vasitələrindən istifadə olunmalıdır. Bu vasitələrə xarici (ümumi təftiş) və daxili (daxili nəzarət xidməti) nəzarət mexanizmlərinin həyata keçirilməsi, korrupsiyanın qarşısını almağa yönələn hüquqi mətnlərin dərc edilməsi, ilkin və davamlı təlimlər, iş yerində tutulan vəzifələrin rotasiyası, funksiyaların bölünməsi, kənar audit, ifşaedicilər, kadrların attestasiyası, təşkilatın strukturu, maaş və əlavə addımlar daxildir. (aşağıda Nümunə 1-ə bax).

Təşkilati mədəniyyət polis korrupsiyası ilə mübarizə üçün əhəmiyyətli amildir və eyni zamanda dürüstlüyə verilən yüksək dəyərin nəticəsidir. Başqa sözlə, dürüstlüyə hörmət nəzarət mexanizmlərinin yaranmasına gətirir (məsələn, ümumi təftiş). Digər tərəfdən, ümumi təftişin mövcudluğu kadrların dürüstlük səviyyəsini yaxşılaşdırmağa kömək edir.

Nümunə 1: Kvinslend Polis Xidmətinin Korrupsiyanın Qarşısını Alma Planı

Kvinslend Polis Xidməti (Avstraliya), Korrupsiyanın Qarşısını Alma Planı 2009-2013 layihəsini irəli sürməklə sistem yanaşması qəbul etdi. Bu plan dörd sütundan ibarətdir:

- 1) Korrupsiyanın qarşısını almaq üçün Kvinslend Polis Xidməti (KPX) idarəçilik çərçivəsi
- 2) KPX-nin, korrupsiyaya müqavimət təşkilatı qalmasını təmin etmək üçün strateji çərçivə
 - Etik mədəniyyətin gücləndirilməsi
 - Korrupsiya risklərinə diqqəti yönəltmə
 - KPX-nin, rayon, sahə/iş yeri səviyyəsində Korrupsiyanın qarşısını almaq planları çərçivəsi
- 3) Fərdi öhdəçilik: "Dürüstlük hər bir şəxsin işidir"
 - KPX-nin Etika Bəyanatı
 - Etika Qərar Qəbul etmə Vəsaiti "Özünü Test et"
- 4) Təhsil və Etika məlumatlılığı

Hər bir sütuna həyata keçirilməli fəaliyyətlər və həmçinin, həyata keçirilən işin göstəriciləri daxildir.

3.1. Kadrların rifahının yaxşılaşdırılması

Polis işçilərinin rifahına diqqət, korrupsiyaya qarşı dəyərlər əsaslı bu yanaşma ilə birləşə bilər. Bu təşkilati mədəniyyəti xarakterizə edən prinsiplərdən biridir və polis xidmətinin davranış kodeksinə daxil edilməlidir (AŞ-nın tövsiyə etdiyi kimi).

Korrupsiyanın qarşısını almaq və onunla mübarizəyə gəldikdə iş, AŞ əhəmiyyətli ilkin şərt müəyyən etmişdir: polis işçilərinin sosial və iqtisadi hüquqlarının qorunmasına hörmətlə yanaşmaq zərurəti. Daha praktiki olaraq, bu o deməkdir ki, polis işçiləri sosial güvənliklə, uyğun maaşla və həmçinin səhiyyə və təhlükəsizlik tədbirləri ilə təmin olunmalıdırlar. (iş yerində rifah).

AŞ-nın verdiyi bu önəm onunla izah oluna bilər ki, yüksək korrupsiya səviyyələri o təşkilatlarda olur ki, orada işçilərin maaşları çox aşağıdır və ya onlar pis iş şəraitində işləyirlər. Polis xidməti daxilində, bir çox işçilər, məsələn, yol polisi, sərhəd polisi, cinayətgərlik üzrə müstətiqlər, avadanlıq almağa cavabdeh olan kadrlar və sairə daha çox risk altındadırlar, nəinki başqaları.

Öz şəxsi həyatlarında maliyyə və maddi problemlərlə yaşayan, maaşları ödənilməyən işçilərin korrupsiyaya meyliliyə müqavimət göstərməsi, məsələn, pozuntulara göz yummaqla, təhqiqatı pul əvəzində bu və ya digər istiqamətə yönəltməyə və ya dövlət təhizatı işləri ilə məşğul olduğu zaman rüşvət qəbul etməyə müqavimət göstərməsi çətinidir. Bu növ problemlərin qarşısını almaq üçün, Polis Etikasının Avropa Kodeksi (European Code of Police Ethics) işçilərin yaxşı maaş almalarını tövsiyə edir və həmçinin, yaxşı maaş alan polis kadrlarının arzuolunmaz fəaliyyətlərə, o cümlədən korrupsiyaya cəlb olunmasının ehtimalının az olduğunu hesab edir.

3.2. Mədəniyyətin korrupsiyaya qarşı mübarizəyə inteqrasiyası prosesinin inkişaf etdirilməsi

Dəyişiklik hazırlıq olmadan olmaz; onun həyata keçirilməsi ehtiyatla və metodika ilə olmalıdır. Məqsəd, müxtəlif kontekstlərdə korrupsiyaya qarşı fəaliyyətlər hazırlamaq üçün proseslər irəli sürməkdir. Bu cür proses seriya addımlardan ibarətdir. Hər addımdan sonra, prosesin sonrası üçün mühüm olan seçimlər edilməlidir. (8-ci Fəsilə bax).

1-ci Addım: Mühüm dəyərlərin müəyyən edilməsi

Polis mədəniyyətinin əsasında duran dəyərlər və prinsiplər, polis xidmətinin güddüyü əsas məqsədlərdən doğur. Öz məqsədlərinə çatmaq üçün, polis bu və ya digər yanaşmaları, məsələn, *sahə polis xidmətini, cinayətlə mübarizə polislik işini, və ya kəşfiyyat əsaslı polis xidmətini* *önə* çəkir. Seçilən yanaşmadan asılı olaraq müxtəlif dəyərlər və prinsiplər qəbul edilir.

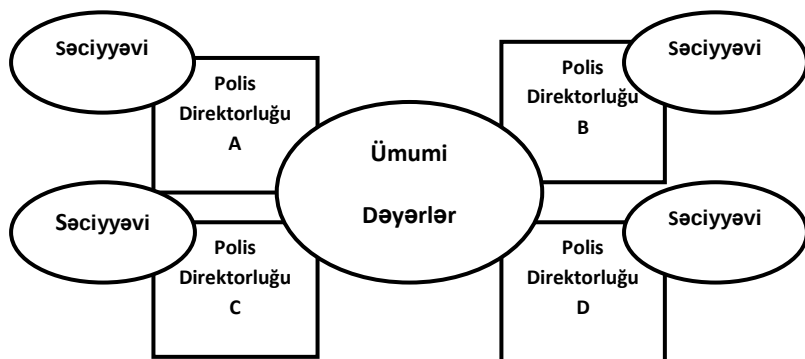
Haşiyə 2: Dəyərlər və polislik işi yanaşması arasındakı əlaqələr

Sahə polis işi	Cinayətlə mübarizə polislik işi	Kəşfiyyat əsaslı polis xidməti
- Kənar orientasiya - Problem həll etmə - Tərəfdaşlıq - Cavabdehlik - Səlahiyyət	- Hüquq-mühavizə(qanun son nöqtədir) - Təsir orientasiyası(simptomlar) - Hadisələr, reaksiyalar - İcra - Hüquqi əsaslandırma	- Məqsəd qoymaq - Reaktiv və pro-aktiv iş - Əlavə edilmiş dəyərlərin təmin olunması - Mübadilə - Məqsəd orientasiyası
Dəyərlər/prinsiplər Inam,açıqlıq,imkan, şəffaflıq, hörmət	Dəyərlər/prinsiplər İntizam,bürokratiya(bürokratiyanın mərkəzləşdirilməsi),izolyasiya olmuş addımlar, məxvilik	Dəyərlər/prinsiplər Açıqlıq, ağıl,təşəbbüs, məhsuldarlıq, səmərəlilik,əməkdaşlıq

Hesaba alınmalı olan ikinci amil polis fəaliyyətinin növü və təşkilatın funksiyası ilə bağlıdır.Polisin işlədiyi mühitə uyğun olaraq polis mədəniyyəti də fərqlənir, yəni bu mühit üç dəyişimin birləşməsidir: 1) təhlükə 2)hakimiyyətin ictimaiyyətlə münasibəti və 3) səmərəlilik

Cəmiyyətdə mövcud olan dəyərlər digər daha əhəmiyyətli amildir və polis təşkilatının dəyərlərini və köklü prinsiplərini müəyyən edərkən nəzərə alınması zəruridir. Polis işçiləri də vətəndaşdirlar, onlar da cəmiyyətdə yaşayırlar və bu cəmiyyətin dəyərlərinin təsiri altında olurlar.Ona görə də bir polis xidmətindən digərinə keçdikcə dəyərlər də dəyişir. Yuxarıda *bir və ya bir neçə mədəniyyətlər* alt bölməsində deyildiyi kimi ,eyni polis xidmətinin daxilində dəyərlər də fərqli ola bilər.

Şəkil2: Polis xidmətinin konkret və ümumi dəyərlər diaqramı



Bir çox dəyərlər bütün polis xidmətləri üçün ümumidir,ya onlar ictimai xidmətin işinə xasdır,ya da onlar polisin fəaliyyətlərinin xalqın gözündə etibarlı və arxalana biləcək ol-

masına kömək edir. Ümumi polis dəyərlərinin bir neçəsini müzakirə etmək üçün aşağıda Cədvəl 2-ə baxın.

Cədvəl 2: Polis Xidmətlərinə Xas olan Əsas Dəyərlər

Dəyərlər	Polis işçisi üçün çətinliklər
Sadiqlik	Ibarətdir: - xidmət etmək öhdəliyi - tabe olmaq borcu - peşəkar məxviliyi qorumaq öhdəliyi - ehtiyatda olma mükəlləfiyyəti
Dürüstlük	Görünməlidir: - nümunə göstərən('yol göstərmə və ayrımcılığa yol verməmək prinsipinə hörmət)kimi - korrupsiya ilə mübarizə aparan kimi - heç bir tərəf tutmayan kimi
Məsuliyyət	Qayğılar: - bütün səviyyələrdə məsuliyyət daşıyan polis işçiləri - polis xidmətləri tərəfindən boynuna götürülən itkilər(cərimə və/və ya polis işçisinin borcu)
Tərəfsizlik	Görünməlidir: - obyektivlik - neytrallıq - ayrımcılığa yol-verməmək
Şəffaflıq	Daxildir: - yuxarı hakimiyyət dairələrinə(nazirlik,hüquqi,inzibati),tərəfdaşlara (təhlükəsizliklə məşğul olan digər təşkilatlara) və “müşərilərə” (ictimaiyyət,birliklər) hesabat vermə (məlumatla təmin etmə,izahat və əsaslandırma). - qanun aliliyinin qorunması
İmkanların olması	Daxildir: - cəmiyyətin,hakimiyyətin və tərəfdaşların gözləntilərinə cavab

	- təhlükəsizlik məsələləri ilə məşğul olan digər təşkilatlarla birgə hərəkət etmək - ictimaiyyətə və hakimiyyətə açıq olmaq
Açıqlıq	Daxildir: - hər bir şəxsin azadlıq və təhlükəsizliyi hüququ - ictimaiyyətə məlumat - polis işçilərinin təlimi(rəngarəng seçilmə, xaricə yönəlmiş təlim)
İnsan ləyaqəti	Görünməlidir: - yaşamaq hüququ - işgəncə,qeyri-insani və ya aşağılayıcı münasibət və ya cəzanın qadağan edilməsi - başqalarının hüquq və azadlıqlarına hörmət

Addım2: Məqsədlərin və real vəziyyətin yerinə yetirilməsi arasındakı boşluğun ölçülməsi

Bu mərhələdə,təşkilatın yerinə yetirməyə çalışdığı dəyərlər ayırd edilir. Bu o demək deyil ki, bu dəyərlər təşkilatın işçilərinin hamısı tərəfindən paylaşılır. Ona görə də, indiki zamanda təşkilatın dəyərlərinin nədən ibarət olduğunu müəyyən etmək və onların hansı dərəcəyə qədər istifadə edildiyini müəyyən etmək əhəmiyyətlidir.

Real vəziyyətin arzulanan vəziyyətlə müqayisə edilməsi, onlar arasındakı oxşarlıqları və fərqlilikləri önə çıxarmağa imkan verir. Bu da öz növbəsində xüsusi diqqət tələb edən dəyərləri müəyyən etməyə və onlara təsir etmək ehtimalı olan addımlar barədə qərar verməyə imkan verir.

Analizin bu mərhələsi mühüm əhəmiyyət daşıyır,çünki o vəziyyətin ani fotosunu verir. O, həmçinin ortada olan dəyərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı riskləri və bu dəyərin altında yerləşən məsələləri müəyyənləşdirmək məqsədi güdür.Bu risklər və məsələlər müxtəlif cür ola bilər.

- Onlar strukturlu və funksional ola bilər; bu halda onlar xidmətlərin işinə,işin təşkilinə və ierarxik səviyyələrə bağlanır.

- Onlar həmçinin fərdi ola bilər;bu halda onlar fərdi gözləntilərə,şəxsin şəxsiyyətinə(psixoloji profil),bir çox işçilərin motivasiyasının azalmasına və əhval korlanmasına bağlanır.

Bu mərhələ ərzində bir çox metodlar və analiz vasitələrindən istifadə oluna bilər(daha çox müzakirə üçün 9-cu Fəsilə bax). Aşağıdakı Həşiyə3,metodlar və vasitələrlə bağlı daha çox nümunələr gətirir.

Həşiyə 3: Metodlar və analiz vasitələri

▪ Məzmun analizi texniki metodları

Məzmun analizi mesajların məcmusundan və onların miqdar analizindən ibarətdir. O elmi metodlara arxalanır (o cümlədən,obyektivliyə diqqət,subyektivlik-arası,etibarlılıq,həqiqilik,təkrarlılıq və nəzəri testlərə) və ölçülə bilən dəyişən növləri ilə və ya mesajların yaradıldığı və təqdim edildiyi kontekstlərlə məhdudlaşmır.

▪ GZİT analizləri

Bu vasitədən təşkilatın ümumi vəziyyətini və ya onun bir neçə idarəsini analiz etməkdən ötrü istifadə etmək olar. GZİT matrisası təşkilati mühitin gücünü,zəifliyini,imkanlarını və təhlükələrini vahid bir cədvələ inteqrasiya etməyə imkan verir(GZİT üzrə daha çox məlumat üçün Lüğət və 9-cu Fəsilə bax).

▪ Birbaşa müşahidə

Həç bir sənəd və hesabatdan istifadə etməyərək,baş verən davranışı başa düşmək üçün metoddur.

▪ Göstərici analizləri

Göstəricilər,prosesi izləmək üçün lazım olan parametrlərdir. Onlar daxili və kənar ola bilər. Göstəricilərə daxildir:

- Polis işçilərinə qarşı ünvanlanan şikayətlərin sayı
- Cinayət məhkumluğunun sayı
- İnzibati tədbirlərin sayı
- Vətəndaşların polisə olan münasibətinin və /və ya inamının dərəcəsi

▪ Sorğu

Bu ənənəvi vasitə bütün və ya çox sayda polis işçisinin rəyini və təcrübəsini öyrənməyə imkan verir.

▪ Risk analizi⁴⁵

▪ Təsir göstəriciləri

Göstərici nümunələrinə 4-cü Həşyədə bax.

▪ Hədəf qrupları

Bu bir çox adamları, onların maraqları əsasında bir qrupa yığıb sorğu aparmaq metodudur və hər hansı xüsusi məsələni onlarla müzakirə etdirməkdir. Bu keyfiyyət yanaşmasıdır.

Hər bir göstərilən metodlar və vasitələrin üstünlükləri və məhdudiyyətləri vardır; onların hər biri tərəf tuta bilər və müxtəlif interpretasiyaya məruz qalar. Məsələn, sorğudakı sualın dili verilən cavaba təsir edə bilər. Ona görə də hər hansı xüsusi texniki metoddan alınan nəticələri müxtəlif metodlar vasitəsilə alınan nəticələrlə müqayisə etmək önəm daşıyır. Məsələn, əgər statistika yüksək səviyyədə cinayət məhkumiyyəti, inzibati tədbirlər və korrupsiya şikayətləri göstərsə, polisə yüksək səviyyədə inam ifadə edən rəy sorğusuna çox da etibar etmək düzgün olmazdı.

Addım3: Arzuolunan dəyərləri həyata keçirmək üçün fəaliyyət planı hazırlayın

2-ci addımda ayırd edilən zəifliklər, risklər və məsələlərdən təşkilatın istədiyi dəyərləri həyata keçirmək üçün məqsədləri müəyyən etməkdən ötrü əsas kimi istifadə edilə bilər.. Bu məqsədlərə çatmaq üçün, fəaliyyət planları hazırlanmalıdır.

3.2.1. İki səviyyəli fəaliyyət planları

Təşkilatın ən yüksək səviyyəsində korrupsiya ilə mübarizə aparılması və onun təşkilatın siyasətinə cəvrlməsi köklü əhəmiyyət daşıyır. Dürüstlük fəaliyyət planı, o cümlədən, bütün polis xidmətləri üçün fəaliyyətlər bütün təşkilat üçün hazırlanmalı və rəhbərlik tərəfindən bəyənilməlidir.

Əvvəllər deyildiyi kimi, polis bütöv bir homogen təşkilat deyil. Cinayət axtarışı ilə məşğul olan polisin üzləşdiyi risklər və onun işinin əsasını təşkil edən məsələlər sahə polisinin, sərhəd xidmətinin, yol polisinin, xüsusi birliklərin işi ilə eyni deyil. Ona görə də korrupsiya ilə bağlı risklər polis xidmətinin xüsusiyyətinə uyğun olaraq dəyisə bilər. Səciyyəvi və əlavə fəaliyyətlər və ya fəaliyyət planları ümumi fəaliyyət planından əlavə olaraq təşkilatın müxtəlif səviyyələrində hazırlanmalıdır.

3.2.2. Proaktiv və reaktiv yanaşma

Bu ümumi və xüsusi fəaliyyət planlarının məqsədi korrupsiya hallarının qarşısını almaqdır. Hər bir düzgün olmayan addıma qarşı cavabın olması zəruridir. Bu cür fəaliyyət planları ona görə də iki çöxtərəfli yanaşmanı əhatə etməlidir: proaktiv və reaktiv.

Proaktiv yanaşma ştatlı polis işçilərinə dəstək vermək üçün və onların verməli olduqları qərarlara və dürüstlüklə bağlı özlərinə verdikləri suallara cavab almaq üçün təlimatlarla təmin etmək məqsədi güdür. Bu yanaşma xüsusilə də etik davranışı gücləndirmək niyyəti daşıyır. Proaktiv vasitələrin siyahısına maarifləndirmə fəaliyyətləri(kommunikasiya vasitələri ilə),təlim seminarları(bir-biri ilə əlaqəli tapşırıqlarla dilemmaları,işləri həll etmək bacarıqları) və digər dəstəkverici təşəbbüslər (məsələn,dürüstlük sahəsində suallara cavab almaq üçün məsləhət və təcrübə mərkəzləri) daxildir..

Reaktiv yanaşma təşkilat daxilində dürüstlüyün pozulmasının qarşısını almaq və “düzəltmək” məqsədi güdür. Polis işçilərinin “öz ixtiyarında olan məsələlərdə qərar verməkdə sərbəstlik” ciddi qaydalarla(məsələn, inzibati təlimatlar),geniş prosedurlarla və geniş daxili və xarici nəzarətlə(nəzarət mexanizmləri) tənzimlənir..

Reaktiv yanaşma,davranışın dürüstlüyünü təminat altına alan əsas kriteriya ilə təmin etdiyi halda,proaktiv yanaşma işin içində olanların daha da “etik cəhətdən yanan” olmasına və dürüstlüklə əlaqəli mürəkkəb dilemmaları həll etməyə imkan verir.(5-ci Fəsilə bax).

3.2.3. Davranış Kodeksləri

Polis təşkilatı çərçivəsində müəyyən edilən dəyərləri həyata keçirmək üçün,bu dəyərlərin kodekslər vasitəsilə həyata keçirilməsi və bərkiməsi əhəmiyyət daşıyır.

3.2.3.1. Hansı həll seçilməlidir?

Müxtəlif növ kodekslər var. Bir çox polis xidmətləri etikaya üstünlük verir(Şimali İrlandiya polis xidməti üçün etika kodeksi, hüquq mühavizə işçiləri üçün Interpol etika kodeksi), bir çoxu deontologiyaya(Fransa Milli Polisi, Kvebek Polisi, Burundi Milli Polisi) və digərləri davranışa üstünlük verir(Makedoniya polisi, Avstraliyada Kvinslend Polis Xidməti). Bir çoxları qarışıq yolları seçirlər (Latviya polisinin peşəkar etika və davranış kodeksi). Daha sonra, bir çox kodekslər qanun gücündə olur,digərləri olmur.

Digər yollar da qəbul edilə bilər,məsələn,dəyərlər xartiyası,xüsusi direktivlər və/və ya göstərişlər(Fransa Milli Jandarmeriyası) və ya statut maddələri (İsveç Milli Polisinin şərtlərlə müşayiət olunan Polis Aktı).

Mukəmməl yol yoxdur. Bütün bu metodların üstünlükləri və çatışmamazlıqları vardır. Həll yolları adətən başqa həll yolları ilə birləşdirilir,nəinki onlara sadəcə bir həll yolu təbiiq edilir. Məsələn,dəyərlər xartiyasını istifadə edən təşkilatlar adətən başqa formalarda əlavə və daha rəsmi maddələr hazırlayır və yayırlar.(məsələn, Belçika polis xidmətləri həm peşəkar kodekslərə,həm də dəyərlər xartiyasına malikdir).

Metodun seçilməsi seriya amillərdən asılı olur:

- Hansı metodlar artıq istifadə olunur?
- Cari polis sisteminin xarakteristikaları nədir?
- Hansı məqsədə nail olmağa çalışır?

- Kontekst nədir? (Keçid dövrü? Başqa təşkilatla birləşmə və ya təşkilatın yenidən qurulması)
- Təşkilatın gələcəkdə üzləşəcəyi məsələlər və problemlər hansılardır?

Qanun gücü olan kodekslər, hökumətlərin kodekslərə bu cür status vermək iradələrinin ifadə olunmuş nəticəsidir. Ümumiyyətlə desək, hansı yolu tutmaq hökumətlərdən asılıdır. Bu o demək deyildir ki, polis rəhbərliyi qərar vermə prosesinə cəlb olunmurlar. Kontekstdən asılı olaraq, polis rəhbərliyinə nazirlik tərəfindən tənzimləyici statusu olan və ya informasiya xarakterli dəyəri olan kodekslər hazırlamaq tapşırıla bilər və ya kodeksi və ya onların hazırladığı xartiyanı konkret istiqamətlərlə tamamlaya bilər.

3.2.3.2. Davranış kodeksinə nə daxil olmalıdır?

Girişdə, kodekslərin tərfi ilə əlaqədar müəyyən olundu ki, bu fəsil həm ümumi konsepsiyalar (etikalar üzrə) və konkret vəziyyətə (davranış, özünü aparma) fokuslanan peşəkar kodekslərə üstünlük verir. Bu cür qarışmış yanaşma əsasında, peşəkar kodeksin Haşiyə 4-də göstərilən aşağıdakı məsələlərə baxmasını tövsiyə edirik:

Haşiyə 4: Davranış Kodeksinin sahələri⁴⁶

- *Ümumi məsələlər.* **Sadiqlik, dürüstlük, məsuliyyət, tərəfsizlik, şəffaf-
lıq, imkan, açıqlıq və insan ləyaqəti..**
- *Davranışla əlaqəli tərəflər.* **Bunlar aşağıdakılarla əlaqədə olan maddə-
lərlə əhatə olunur.**
 - Vəzifələrini şərəflə yerinə yetirmə (cinayətgarlara məlumat ötürülməsi).
 - İanələr, mükafatlar, kömək, üstünlüklər, hədiyyələr (qəbul etmə, ödəmə).
 - Maraqlar toqquşması (sponsorluq).
 - Bir yerə sığmamazlıq (başqa funksiyanın yerinə yetirilməsi).
 - Gəlirsiz fəaliyyətə müdaxilə (kimisə tövsiyə etmək).
 - Həbsdə olan şəxsə hədsiz üstünlük əldə etmək və ya ona can atmaq. Qanunun ədalətli və tərəfsiz tətbiq edilməsi ilə əlaqədar dövlət resurslarından uyğun istifadə.
 - Polis funksiyalarının yerinə yetirilməsi.
 - Dövlət işini tərk etmə (keçmiş dövlət işçisi dövlət rəsmisi kimi əldə etdiyi gizli informasiyanı, qanuni izn olmayana qədər, istifadə etməməli və ya açıqlamamalıdır).
 - Hakimiyyətdən və ya gücdən sui-istifadə etmə.
 - Informasiya idarəetməsi (peşəkar və özəl həyat arasında sərhəd).
 - Gəlirlərin bəyan edilməsi.
 - Siyasi və ictimai neytrallıq.

- Hüquq mühavizə işçisinin işdən sonra, fiziki olaraq öz coğrafi yurisdiksiyasından kənarda olduğu halda və ya onun səlahiyyətləndirilmədiyi hüquqi işlərdə öz statusunda hərəkət etməsi qadağan edilir.
- Bir çox həssas məsələlərə qoyulan tələblər, məsələn, şübhəlilərin sual -cavab edilməsi sistemli olaraq şahidlərin iştiraki ilə aparılmalıdır və əgər mümkünsə, audio-video yazılmış halda.

Yuxarıdakı siyahı başqa elementlərlə tamamlanmalıdır, məsələn, risk analizləri və təşkilati strukturların və nəzarət mexanizmlərinin qurulması (Polis Etikası haqqında Avropa Kodeksinin tövsiyələrinə baxın). Bundan əlavə davranış kodeksinin məzmunu digər mənbələrdən götürülə bilər, məsələn, ölkə konstitusiyasından və qanunlarından.

3.2.3.3. Davranış kodeksinin həyata keçirilməsi

Davranış kodeksi bütün işçilər tərəfindən bilinməli, başa düşülməli, qəbul edilməli və həyata keçirilməlidir. Ona görə də onun yerinə yetirilməsi sistem yanaşmasının qaydalarına uyğundur. Bu o deməkdir ki, polisin həyata keçirdiyi fəaliyyətlər polis funksiyasının bütün tərəflərini əhatə etməlidir: təlim, xəbərləşmə, insan resursları, rəhbərlik, polis fəaliyyəti prosedurları və nəzarət mexanizmlərini. Uzun vadedə bütün bu dəyişənlərin arasında birgə fəaliyyət qurmaqla arzu olunan dəyişikliyi əldə etmək olar.

3.2.4. Təlim

Polis işçilərinin təşkilatın dəyərləri haqqında qısa zaman ərzində məlumatlandırılması və onların bu dəyərlərə riayət etməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Ona görə də ilkin təlim keçiriləndə, etika da təlim kurslarına daxil edilməlidir. Etika xüsusi kursun mövzusu olmalıdır, lakin etik norma və qaydalar bütün keçirilən dərslərə inteqrasiya edilməlidir. Bu prinsiplərin təkrar xatırlanması münasibət dəyişikliyi asanlaşdırır. Özlərinin polis xidmətində illərlə fəaliyyətləri zamanı, polis işçiləri bu öyrəndikləri fikirdə qalırlar və/və ya ixtisaslaşırlar. Hər yeni bu cür imkanlar olanda (davamlı təlimlər, ixtisaslaşma təlimləri), həmən ilkin etik prinsiplər təkrarlanmalıdır (8-ci Fəsilə bax).

Nümunə 2: NYPD və korrupsiya

Nyu York polis departamentində (NYPD), polis işçilərinin bütün karyerası dönməndə korrupsiyaya ciddi diqqət yetirilir. Polislərin hər dəfə rütbələri artırılanda, onların bu məsuliyyətləri necə daşımalarını təmin etməkdən ötrü onlara təlim keçirlər. Yəni rəislər “Serjant növbə sənindir” proqramı altında idarəetmə perspektivindən yanaşaraq etik dilemmaları öyrənilir. Burada onlara idarəetmə dilemmaları təqdim olunur və onlar bu dil-

emmaların törətdiyi etik problemlərə cavab verirlər. Bu kursları keçən zabidlərə rəislər üzərində aparılmış və onların keçə bilmədiyi dürüstlük testləri videoları göstərilir. NYPD-nin yeni üzvləri rol oynama vasitələri ilə dilemma təlim kursları keçirlər və burada etik dilemmaların mövcud olduğu müxtəlif vəziyyətlər ortaya qoyulur və polis işçiləri necə addım atmaq haqda qərar verirlər.

3.2.5. Xəbərləşmə

Bəzən təlim dövrləri arasındakı zaman fərqi böyük olur, ona görə də korrupsiya ilə bağlı müəyyən etik prinsiplərin xatırlanması və müntəzəm surətdə təmin olunması əhəmiyyət daşıyır. Daxili xəbərləşmə fəaliyyətləri işçilərin məlumatlılığını artırmaqla və müəyyən prinsiplərlə bağlı şərtlər verməklə bu işdə rol oynaya bilər. Bu prinsiplərin seçilməsi tədbirlərdən, hadisələrdən və təşkilatda baş verən risklərdən asılıdır.

Nümunə3: Korrupsiya ilə mübarizədə Madaqaskarın strategiyası

Bir şey demək və ya yazmaq xəbərləşmənin bir hissəsidir, başa düşmək isə digər hissəsidir. Madaqaskar burada uyğun nümunədir. Korrupsiya ilə məşğul olmaq üçün, Madaqaskar, korrupsiyaya qarşı milli yüksək şura yaratmışdır. Bu strukturun strategiyası, digər məsələlərlə yanaşı, iqtisadi və maliyyə cinayətləri ilə əlaqəli olan məsələləri ictimaiyyət arasında yaymağa diqqəti yönəldir. Analogiyaya görə, demək olar ki, polis etikasına bağlı maddələrin yayılması və sadələşdirilməsi polis işçilərinin daha da bu normalara riayət etməsinə kömək edər və eyni zamanda əhəlinin korrupsiyanın qarşısını almağa cəlb olunmasına gətirər.

Hansı növ, daxili (işçilər üçün) və kənar (vətəndaşlar və hakimiyyət üçün) fəaliyyətin ortaya qoyulmasından asılı olmayaraq, xəbərləşmə, proqramları yerinə yetirmək prosesləri üçün mühüm vasitədir. Bu xəbərləşmənin aşağıdakı kimi olması zəruridir:

- təkrarlanan: müxtəlif formalarda təkrar olunan.
- daimi: uzun müddətli və ya daimi
- etibarlı: obyektiv.
- ardıcıl: missiya və müşahidə olunan fəaliyyətlərlə ardıcıl.

Nəhayət, xəbərləşməyə ilk növbədə fərd cəlb olunur və o özündən soruşur “Mən kiməm?”, “Mən nə demək istəyirəm”, “Necə”, “Nə vaxt”, “Kimə” və “Nə üçün”. Bütün bunları nəzərə alaraq, Avstraliyadakı Kvinslend Polis Xidməti polisə hər hansı fəaliyyəti başlamazdan öncə özünü qiymətləndirməyə imkan verən “Özünü Test et” sorğusu hazırlamışdır. Bu test aşağıdakıları əhatə edir:

- Sizin qərarınız ictimaiyyət və ya xidmət tərəfindən yoxlanılırmı?
- Sizin qərarınız içdiyiniz andla, davranış kodeksi ilə və xidmətinizin siyasəti ilə uyğun gəlirmi?

- Sizin qərarınız qanunidirmi? O bütün qanunlar,təlimatlar və qaydalara uyğundurmu?
- Sizin qərarınız ictimaiyyətə, sizin ailənizə və həmkarlarınıza ədalətliirmi?

3.2.6. İnsan resursları

“Dürüstlük” məsələsinin insan resursları praktikalarına inteqrasiya edilməsi, məsələn, kadrların attestasiyası, rütbələrinin artırılması, seçilməsi, yerlərinin dəyişdirilməsi və s. polis işçilərinin davranışına təsir edən amillərdir. Bu baxımdan, Belçika polisinin qiymətləndirmə formasının bir bölməsi, dəqiq olaraq attestasiya edilmiş polis işçisinin polis dəyərlərini, yəni, dürüstlüyü özünün gündəlik işində necə yerinə yetirdiyinə həsr olunur. Təbii, dürüstlük kriteriyasına görə kadrların mənfi qiymətləndirilməsi həmin işçinin karyerasına əhəmiyyətli təsir göstərir və nəticədə onun maaşına təsir edir.

Nümunə 4: Şəxsi etika auditı

Şəxs üçün özünü qiymətləndirmək və “Dürüstlük dəyəri ilə bağlı mənim yerim haradır” soruşmaq həmişə asan deyil. Bununla məşğul olmaq üçün, Mişel Girodo⁴⁷ Davranış Riski Qiymətləndirməsi və Strateji Sistemlər proqramının tərkib hissəsi kimi qiymətləndirmə vəsaiti hazırlamış və onu şəxsi etika auditı adlandırmışdır. ABS və Kanada polis təşkilatlarında həyata keçirilən bu vəsait, məsələn, narkotik, müdaxilə cinayət və digər xüsusiləşmiş əməliyyatlar kimi yüksək risklər daşıyan birliklərdə “dürüstlük adası” yaratmaq məqsədi daşıyır. Bu testdə, Girodo hər bir şəxsi otuz şəxsiyyət xarakteristikası ilə, işə ciddi münasibətlə, və etik dəlillərlə təsvir edir. Hər bir şəxs bu informasiyaları verir və özü haqqında gizli tənqidi nəticələri əldə edir.

3.2.7. Liderlik üslubu

Rəislərin rolu çox önəmlidir. Onlar kadrlarla qarşılıqlı təmasda olduğundan öz işçiləri-ni yaxşı tanıyır və onların üzərində güclü təsir imkanları olur. Onların rəhbərlik üslu-bu, onların danışmaq tərzı və ya yaxşı nümunə olması öz kadrlarına müsbət və mənfi təsir edəcək və onlara təşkilatın etik prinsiplərinə riayət etməyə və ya asanlıqla etməməyə sövq edəcəkdir (3-cü Fəsilə bax).

3.2.8. İdarəetmə metodları

Təşkilatın iş metodu etikanın həyata keçirilməsi üçün münbit və qeyri-münbit şərait yaradır. Yaxşı hazırlanmış nəzarət sistemi olan təşkilat (proaktiv və aktiv) dürüstlük problemləri ilə üzləşməyə az ehtimallıdır.

3.2.9. Polis fəaliyyəti prosedurları

Peşəkar kodeksdə ifadə olunan dəyərlər və prinsiplər taktiki əməliyyat prosedurlarında və həmçinin müxtəlif müdaxilə texniki fəndlərində sistemli şəkildə yerinə yetirilməlidir. Polisin iş prosedurlarına təsir etmə, prosesin sonunda polis işçilərinin davranışının dəyişməsinə mümkün edir. Gedilən yolu yoxlamaq üçün proseduru təsvir edən təlimat, həmişə peşəkar kodeksin elementlərinə, məsələn, özəl həyata hörmət, nəzakətlik, tərəfsizlik və insan ləyaqətinə isnad etməlidir.

3.2.10. Nəzarət mexanizmlərinin həyata keçirilməsi

Davranış kodeksinin olması davranışı dəyişmək üçün kifayət deyil; kodeksin praktika-da istifadəsi önəmlidir. Bu məsələ xarici və ya daxili (ümumi müfəttişlik) nəzarət strukturlarına tapşırıla bilər. Bu strukturun bu sahədə rolu repressiv sayılmalı deyil, daha çox audit funksiyası yerinə yetirən kimi baxılmalıdır (yəni analizlər və tövsiyələr təklif etməklə). (5 və 6-cı Fəsilərə bax).

Məsələn, təhqiqat funksiyasından əlavə, Belçika polisinin ümumi müvəttişliyinə audit də daxildir və o həm də, məsləhətçi rolunda çıxış edir. Etika ilə bağlı, digər məsələlər də daxil, o hökumətə davranış kodeksinin uyğunlaşdırılmasını da təklif edə bilər.

Addım 4. Həyata keçirmə prosesinin qiymətləndirilməsi

Davranış kodeksi qəbul edildəndən və qüvvəyə minəndən sonra, onun polis işçilərinin davranışına təsirini qiymətləndirmək lazımdır. Kodeksin monitorinqi üçün məşğul olan birlik və ya departamentin gedən prosesin təkamülünü izləmək imkanı olmalı və əmin olmalıdır ki, kodeks gözlənilən nəticələri verir. Bu baxımdan, onlar fəaliyyət planının nə dərəcədə öz məqsədlərinə çatdığını qiymətləndirməkdən ötrü bir sıra göstəricilər müəyyən etməli və zərurət yaranarsa uyğunlaşdırmalar aparmalı və həmçinin, bu nəticələr əsasında yeni proqramlar hazırlamalıdırlar. Bu göstəricilərin siyahısı və kateqoriyalaşması üçün, aşağıda Haşiyəyə baxın.

Haşiyə5: Göstərici nümunələri

Məhsuldarlıq	Nəticələr	Məmnunedici nəticələr
-Təlim zamanı korrupsiya-ya həsr olunan saatların sayı. -Müəyyən zaman dövründə mövzu üzrə daxilə və xaricə verilən mesajların sayı . - Korrupsiyanın qarşısını almaq üçün forması dəyişilən qaydaların sayı.	-Korrupsiya ilə əlaqəli inzibati halların faizi. -Polis işçilərinə qarşı ünvanlanan şikayətlərin sayı. -Polis işçilərinə verilmiş cinayət hökmlərinin sayı.	-Polisə etibar edənlərin faizi. -Polis dürüstlüyü ilə bağlı ictimai qavrayışın faizi (daxili və xarici) nə qədərdir?.

***İcra göstəriciləri(nəticə)*” Mən hələ də düz yoldayammı” sualına cavab verir. Onlar həyata keçirilən tədbirlərin plana uyğun şəkildə yerinə yetirildiyini yoxlamaq üçün istifadə olunur. Digər göstəricilər prosesin effektivini ölçmək üçün istifadə olunur. Onlar”Doğru nöqtəyə çatdımı?” sualına cavab verir.Bu göstəricilər iki növ olur..**

- *Nəticə yönümlü göstəricilər:* Bu göstəricilər görülməli işlərin nəticəsində davranışın dəyişməsi haqqında informasiya verir.
- *Məmnunedici göstəricilər:*Bu göstəricilər polis işçilərinin və ya ictimaiyyətə fəaliyyətləri haqqında və/və ya həyata keçirilən addımlar haqqında rəyləri sormaq məqsədi güdür.

4-cü Bölmə: Konkret hallara dəyərlərin,qaydaların və davranışın in-teqrasiyası

Dünyada çox fərqli polis sistemləri mövcuddur;bu sistemlər arasındakı fərqliliklər təşkilatı məsələlərlə və həm də bu ölkələrin inkişaf səviyyəsilə əlaqəlidir. Bu baxımdan, vəziyyət bir ölkədən digərinə keçdikcə dəyişir;bir çox ölkələr(məsələn, Şərqi Avropa və Asiyada) hələ də münaqişə sonrası çətinliklərlə məşğuldurlar;digərləri keçid dövrü yaşayırlar(məsələn,Balkan ölkələri) və ya demokratik ölkələrə çevrilmişlər(Qərbi Avropa). Baxmayaraq ki, onların təcrübələri fərqlidir,bu ölkələrin hamısı fərqli dərəcədə korrupsiya ilə üzləşmişlər. Bu cür şəraitin xüsusiyyətləri polis xidmətlərinin funksiyaları üçün qaçılmaz təsirə sahibdir; Xüsusi şəraitdə polis korrupsiyası haqqında geniş məlumat və onların necə xarakterizə edilməsi 1-ci Fəsildə verilir.

4.1. Münaqişə-sonrası ölkələr

Münaqişə sonrası ölkələrdə:

Geniş yayılmış təhlükə mövcuddur,siyasi təsisatların əsasən dağılması ilə bərabər,zorakılığın müəyyən formaları artır. Təhlükəsizlik qüvvələri cəmiyyətin insan haqlarını pozaraq tez-tez münaqişəyə cəlb olunur və beləliklə əhali tərəfindən güvənilmir. Münaqişə sonrası şəraitdə təhlükəsizliyin olmaması səbəbi ilə,həm siyasi rəhbərlik və həm də polisin özü repressiya vasitəsi kimi polis qüvvəsindən istifadəyə davam etməyə meylli ola bilər. Sistemli islahata tez-tez zərurət olur,o cümlədən,təhlükəsizlik qüvvələrinin fəaliyyətlərini idarə edən qanunların islahatına⁴⁸.

Münaqişə sonrası vəziyyətlərdə polis xidmətlərinin üzləşdiyi ən böyük problem polis xidmətlərinin yenidən qurulmasıdır. Bu polis qüvvələri lap yenidən müharibədən çıxmış və barışıq prosesinə qoşulmuşlar. Nəticədə, onlar daha çox müxtəlif mənşəyi olan,məsələn keçmiş üsyançıları,əsgərləri və müxtəlif etnik qrupa məxsus olanları öz sıralarına daxil etməlidirlər. (aşağıda Nümunə 5-ə bax). Onların işi iki səbəbə görə çətinləşir. Birincisi,onlar müxtəlif və çox vaxt bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən mədəniyyət və mentalitetləri bir-

birinə integrasiya etməlidirlər. İkincisi,onlar müharibə şəraitinə uyğun olan hərbi dəyərləri mülki cəmiyyət orientasiyalı dəyərlərə dəyişməlidirlər.

Münaqişə sonrası ölkələrdə polis təşkilatlarının ilk əsas işlərindən biri də hamı üçün eyni olan yeni kriteriyalar və isnad nöqtələri daxil etməkdir.Başqa sözlərlə, onlar yeni ümumi mədəniyyət yaradırlar. Bu proses adətən tələsik yerinə yetirilir. Daha çox,beynəlxalq ictimaiyyətin təzyiqi ilə və ya münaqişənin törətdiyi xaosla cavab olaraq gəti şəkildə yeni prinsiplər qəbul etdirilir və həyata keçirilir. Bu cür şəraitdə yenidən müəyyən edilmiş çərçivə mükəmməl olmaya bilər və ya mövcud şəraitə tam uyğun olmaz..

Nümunə 5: Burundi təcrübəsi

Burundi Milli Polisi(BMP),Burundidə vətəndaş müharibəsinin bitməsi ilə bağlanan Arusba sazişindən sonra 2004-cü ildə yaranmışdır.Keçmiş polis işçilərindən,üsyancılarından və müxtəlif etnik qruplara məxsus əsgərlərdən ibarət olan BMP həm ölkə ictimaiyyətinin,həm də beynəlxalq təşkilatların gözü önündə mədəniyyət və etibar problemlərini həll etməli idi.

İrəli getmək üçün, BMP Belçika modelinin təsiri altında peşəkar kodeksı qəbul etdi. Bu kodeks, bütün BMP kadrları üçün(onlardan gözlənilən münasibətləri izah edib və aydınlaşdırmaqdan ötrü) təşkil olunan təlim seminarlarından sonra dərc edildi. Bu təşəbbüs yeni qaydaların yaradılması,aydınlaşdırılması və gücləndirilməsini və sabitləşdirici amilləri yeni və xaoslu vəziyyətə tətbiq edilməsini mümkün etdi.

Dəyişimin addımları çox sürətli oldu və kadrların dəyişimi öyrənməyə və tətbiq etməyə vaxtları da həmişə çatmırdı. Ən əsası, dəyişim hər hansı yan amillərin(yəni,nəzarət mexanizmlərinin) dəyişimlə eyni vaxtda hazırlanıb və ya həyata keçirilməsi ilə baş vermirdi.

Birinci addımdan sonra ikinci mərhələ gəlirdi,beynəlxalq təhlükəsizlik qüvvələrinin iştirakı olmadan prezident,parlament və bələdiyyə seçkilərinin təşkilinin təmin edilməsi. Bu işə girişmək üçün,tərəfsizlik və dürüstlük kimi məsələlərlə məşğul olmaqdan ötrü konkret modullar hazırlandı. Yenə də,təlim bütün işçilər üçün,həm aşağı,həm də yüksək rütbəli işçilər üçün məcburi oldu. Eyni zamanda peşəkar kodeksin bir sıra tərəflərini aydınlaşdıran direktivlər BMP daxilində yayıldı.

Belçika və Hollandiya hökumətlərinin dəstəyi ilə, BMP indi geniş peşəkarlaşma proqramı başlatmışdır və qarşıdakı bir neçə il ərzində həyata keçiriləcəkdir.Bu proqramın əsas strateji hissələrindən biri dürüstlükdür.Burundi rəsmilərinə görə,dürüstlük siyasətinin hazırlanması vətəndaşlar və polis arasında inamın bərpası üçün zəruri idi və ictimaiyyətlə birlikdə təhlükəsizlik problemlərinin səbəbləri ilə məşğul olmaq idi.

4.2. Keçid dövrü yaşayan və inkişaf etməkdə olan ölkələr

Keçid dövrü yaşayan ölkələr:

Bir siyasi sistemdən digərinə keçməklə xarakterizə olunurlar, lakin orada uzun müddətli daxili zorakılıq baş vermir. Mərkəzi və Şərqi Avropada (MSA), kommunizmdən post-kommunizmə keçid baş vermişdir. MSA-ın qapalı iqtisadiyyatında, polis, siyasi rəhbərliklə və dövlət təsisatları ilə güclü şəkildə bağlı idi və burada polisin missiyası əsasən siyasi idi.⁴⁹

Inkişaf etməkdə olan ölkələrdə, baxmayaraq ki, dəyişiklik bir siyasi sistemdən o birisinə keçməklə müşayiət olunmurdu, polis ictimaiyyətin ehtiyaclarına yox, daha çox hökumətin ehtiyaclarına xidmət edir. Burada islahatların məqsədləri, kolonial üslubları və ya hərbiləşmiş polis təsisatlarını daha demokratik təsisatlara, cəmiyyətə xidmət edən və onu qoruyan təsisatlara çevirməkdir.⁵⁰

Bu 2-ci Fəsilin məqsədləri üçün, əsas fərziyyə ondan ibarətdir ki, hər iki hal təkamül xarakterlidir və onların uzunmüddətli məqsədləri demokratiyaya doğru hərəkət etməkdir. Prosesin bu mərhələsində siyasi sistem müəyyən mənada sabitləşir, bu ya ondan yaranır ki, ölkə artıq münaqişə sonrası vəziyyətdə deyil və ya ona görə ki, o demokratiya yolu tutmuşdur.

Beynəlxalq birliyin müəyyən etdiyi standartlara riayət etmək üçün (məsələn, AB-ə girmək üçün şərtlər), bu ölkələrin öz qanunvericilik və qərarları üzərində yenidən işləməkdən başqa yolları qalmır və bunun vasitəsilə etik prinsipləri daha yaxşı müəyyən edib və aydınlaşdırırlar. (Aşağıda Nümunə 6-ya bax). Təşkilati mədəniyyət daha dinamik olur. Bu mərhələdə, dəstəklənən dəyərlər və müşahidə olunan davranışın bir-biri ilə ardıcıl olması qeyri-müəyyən olaraq qalır. Mövcud peşəkar kodekslər çox zaman yenidən uyğunlaşdırılmalı, başa çatdırılmalı və ya yenidən yazılmalıdır.

Nümunə 6: Bolqarıstan nümunəsi

Bolqarıstan polisi, hələ Avropa Şurasının Polis Etikası üzrə Avropa Kodeksinin (2001) 10 Təvsiyəsini qəbul etməzdən çox öncə peşəkar kodeks qəbul etmişdir. AB-ə girmək üçün və yeni standartlara riayət etmək üçün, Bolqarıstan öz kodeksini tamamilə dəyişdi və onu 2006-cı ildə yeni versiya ilə əvəz etdi.

Eyni zamanda, Daxili İşlər Nazirliyi kadrlar arasında davranış dəyişimi ilə məşğul olmaq üçün öz idarələrinə “məqsədlərə görə idarəetmə” prinsipini tətbiq etdi. Bu prinsip baş idarədən tutmuş fərdi işçilərə qədər təşkilatın bütün səviyyəsində həyata keçirildi. Daxili işlər nazirliyinin ortaya qoyduğu məqsədlər arasında, korrupsiyanın aradan qaldırılması yer tuturdu. Korrupsiya strateji məqsəd daşıyır və qurum səviyyəsində konkret məqsədlərə bölünür və onlar da öz növbəsində fərdi məqsədlərə bölünür. Dövlət işçilərinin dürüst hərəkət etməsi üçün (fərdi məqsədlər) mükafat sistemi qüvvəyə minmişdir.

Bu proqram real dəyişikliyə gətirir. Problemləri aradan qaldırmaq üçün, AB-nin sponsorluğu ilə 2009-cu ilin İyununda Fransa ilə Bolqarıstan arasında birgə layihə ortaya qoyuldu. Onun məqsədi aşağıdakılardır:

- “Məqsədlərə görə idarəetmə” metodologiyasını korrupsiya məsələsinə uyğunlaşdırmaq.
- Kompüter sistemi hazırlamaqla prosesi dəstəkləmək
- Təsirli kadrları qiymətləndirmə sistemi hazırlamaq.

4.3. İnkişaf etmiş ölkələr

Inkişaf etmiş ölkələr halında polis islahatı, tez-tez polis işinin səmərəliliyinin optimallaşdırılmasına və cəmiyyətin ehtiyaclarına məhsuldar cavab verməsinə yönəlmişdir. İnkişaf etmiş ölkələr, məsələn, Kanada, ABS və çox sayda Avropa ölkələrində polis korrupsiyası, həddən artıq güc işlətmək və qəddarlıqla müşaiyyət olunan hay küylər ictimaiyyətə təsir edərək polisə olan inamın itməsinə gətirmişdir⁵¹.

Bu halda, təhlükəsizliyin təmin olunması üçün ictimaiyyətin (tərəfdaşlıq) daha geniş iştirakı axtarıldığı halda, peşəkar kodeks şəffaflıq və idarəetmə vasitəsi kimi hərəkət edir. Təcrübə göstərir ki, kodeksin inkişafı mürəkkəb məsələ olduğu halda, bu cür sənədin dəyişdirilməsi kodeksin tərkibində olan məsələlərə görə və nəzərə alınmalı müxtəlif rəylərə görə mürəkkəb məsələyə çevrilir. Aşağıda Nümunə 7 və 8-ə bax.

Nümunə 7: Belçika təcrübəsi

Belçikada, peşəkar kodeksin hazırlanması 2001-ci ildə başladı. Kodeks, bir neçə polis işçisinin cəlb olunduğu ciddi hadisə nəticəsində beş ildən sonra qəbul edildi. Bir neçə səbəb bu cür uzun gecikməyə səbəb oldu.

- Bütün işçilər üçün ümumi normalar və dəyərlər müəyyən etməyin çətinliyi. Bu məsələ getdikcə daha həssas məsələyə çevrildi, çünki Belçika polisi son zamanlarda müxtəlif polis xidmətlərinin birləşməsi nəticəsində yaradılmışdı.
- Xüsusilə də, polisin xarici nəzarət xidmətləri arasında reaktiv yanaşmanı proaktiv yanaşmadan üstün tutan tendensiya var idi.
- Dövlət Şurası, qanunvericiliyə riayət etməni yoxlayan struktur, peşəkar kodeksin qanun gücünə malik olmasına baxmayaraq, onun idarəetmə təbiətli olduğunu və mövcud qanunların vahid əksi olmadığını qəbul etməkdə çətinlik çəkirdi.
- Treyd- yunionlar qorxurdular ki, peşəkar kodekslərlərdən inzibati məqsədlər üçün istifadə oluna bilər

- Bir çox rəsmilər kodeksə qarşı çıxırdılar, çünki onlar kodeksin faydalı olacağına əmin deyildilər.

Kodeks qəbul olunandan dörd il sonra, hələ də dəyişikliklər üçün təkliflər verilir. Eyni zamanda, başqaları iddia edirlər ki, bu prioritet deyil və bir çox çətinliklər aradan qaldırılmalıdır ki, yeni qəbul edilmiş kodeksə əl çatsın.

Nümunə 8: Hüquqların müdafiəçisi

2011-ci ilin Martın 29-da,Fransa, Fransada çalışan təhlükəsizlik işçilərinin peşəkar etika hörmət etmələrini təmin etməyə mandat verən *Défenseur des droits* (“hüquqların müdafiəçisi”) adlanan müstəqil konstitusional hakimiyyət yaratdı. İstənilən vətəndaş və qanuni yaşayan şəxsin qanuni hüquqları və azadlıqları hər hansı dövlət xidməti orqanları tərəfindən pozulduğu halda bu orqana müraciət edə bilər.

Vəziyyətə uyğun olaraq *Défenseur des droits* :

- Ona yönəlmiş istənilən mübahisəni yoluna qoymaq üçün tövsiyələr verə bilər,
- İnzibati pozuntu şübhəli bilinən yerlərdə inzibati səlahiyyəti olan təsisatlara xəbər verə bilər.
- Hökumətə öz səlahiyyətində olan sahələrdə qanunvericilikdə və ya sərəncamlarda dəyişiklik etmək üçün təkliflər verə bilər.

5-ci Bölmə: İcra

2-ci Fəsilin 5-ci Bölməsi, davranış kodeksinin əməliyyat tərəflərinin yerinə yetirilməsinə fokuslanır və onların bir qisminə də əvvəlki bölmədə toxunulmuşdur. Burada rəhbərliyin verdiyi dəstəyə və işçilərin bu işə cəlb olunmasına xüsusi diqqət verilir. Təşkilatın mədəniyyətinin dəyişməsi o zaman mümkün olur ki, təşkilatın bütün səviyyələrində rəhbərlik gedən prosesi dəstəkləsin və polis işçiləri fəal olaraq bu prosesə qoşulsun.Bundan əlavə,bu bölmə polis təşkilatının kodeksi inkişaf etdirdiyi zaman üzləşə biləcəyi bir çox problemləri və maneələri açıqlayır.

5.1. Rəhbərliyin dəstəyi

Xidmətin rəhbərliyi, dəyişikliyi o zaman dəstəkləyəcək ki, rəhbərlik əmin olur ki, dəyişiklik faydalıdır və onlar öz rollarının nədən ibarət olduğunu başa düşür. Bu cür məqsəddə strateji seminarlar vasitəsilə nail olmaq olar və o aşağıdakı kimi təşkil oluna bilər.

Həqiqət: Seminarın məqsədləri

- Korrupsiyanı cilovlamaq üçün lazım olan prinsipləri və dəyərləri aydınlaşdırmaq: məqsəd qoyma.
- Bu məqsədlərə nail olmaq üçün strategiya işləyib hazırlamalı. Strategiya diqqəti yönəldir:

- ən uyğun yanaşmalara.
- xüsusi komitə yaradılması və mandatının müəyyən edilməsinə.
- ayrılacaq resurslara.
 - Kimlərin seminarla iştirakına qərar verməyə.
- Polisin ən yüksək rəhbərliyi (idarə heyəti).
- Məsul nazirlərin nümayəndələri.
- Təşkilat daxili əsas fiqurlar, məsələn, insan resursları üzrə rəis, xəbərləşmə müdürü və inkişaf və strategiya idarəsinin rəisi.
- İki tapşırığı icra etmək üçün daxili və ya xarici (yəni, beynəlxalq təşkilatlar, xarici polis xidmətləri, və s.) ekspertlər:
 - İştirakçılara digər metodoloji istiqamətlər
 - İştirakçılara məsləhət və /və ya kriteriya yaratmaq prosesini aparmaqla

5.2. Kadrların cəlb olunması

Bu strateji seminardan sonra, başqa birliklər və idarələrdən cəlb olunmuş polis işçiləri üçün digər seminarlar da təşkil oluna bilər. Bu seminarların məqsədi strateji seminar zamanı müəyyən olunmuş əsas məsələlərin yerinə yetirilməsinə baxmaq ola bilər. Bu cür müxtəlif seminarların nəticəsindən çoxtərəfli fəaliyyət planı hazırlamaq üçün əsas kimi istifadə oluna bilər.

5.3. Davranış Kodeksinin təkmilləşdirilməsinə problemlər və maneələr

Əvvəlki bölmədə təsvir olunan yanaşmanın hazırlanması və həyata keçirilməsi çətindir və onu dəstəkləyən və ya mane olan amillərin hərtərəfli qiymətləndirilməsi aparılmalıdır.

5.3.1. Yüngülləşdirici və riskli amillər

Prosesin zamanı (münaqişə sonrası) ölkədən inkişaf etməkdə olan ölkəyə qədərki zaman) fərqli ola bilər, və bu dəyişim prosesi hamının xəbərinin olmalı olduğu risklər törədir. Bu cür riskləri qulaqardına vurmaq gedən prosesi gecikdirə bilər və ya təhlükə altına qoyar. Prosesə müsbət təsir edə biləcək yüngülləşdirici amillər vardır və onlar prosesi aktivləşdirməyə kömək edir.

Haşiyə7: Müxtəlif yüngülləşdirici amillər və risklərin sorğusu

Yüngülləşdirici amillər	Risqlər-təhlükələr
▪ Beynəlxalq ictimaiyyət dəyişimi həvəsləndirir və dəstəkləyir (təcrübə, hazırlıq keçmək və s.)	▪ Başqa təşkilatın dəyərlərinin, prinsiplərinin və normalarının öz təşkilatında həyata keçirilməsi və bu

- Rəhbərlik prosesi dəstəkləyir və nümunə göstərir.
- Qəbul edilən dəyərlər təşkilatın fərqli əməliyyat və qeyri-əməliyyat proseslərində həyata keçirilir (seçilmə zamanı, rütbə artırma, yerini dəyişmə, qiymətləndirmə zamanı).
- Peşəkar kodeksin həyata keçirilməsi təlim və xəbərləşmə planları ilə dəstəklənir.
- İctimaiyyət və xarici təşkilatlar təşkilatın mədəniyyəti haqqında bilir və onu başa düşür.
- Həyata keçirilməsindən ötrü (konkret davranışa çevirmək üçün), dəyərlər (dürüstlük) kadrlarla birlikdə müəyyən edilir.
- Dəyişim prosesi qiymətləndirilir (sorğular, auditlər, və s.).
- Daxili və xarici nəzarət mexanizmləri qüvvəyə minir.

zaman onların nə qədər uyğun olacağına əmin olmamaq.

- Ölkə daxilində güclü beynəlxalq təsirin nəticəsində və ya çox sayda donorların müdaxiləsi nəticəsində integrasiya olmamış və ya uyğun gəlməyən sistemlərin və ya mexanizmlərin işə salınması..

- Başqa vasitə olmadıqda hazırlanan yeni mexanizm (yəni, səmərəli kompüter sistemi olmadan, korrupsiyaya qarşı mübarizədə vasitə kimi məqsəd əsaslı idarəetmənin həyata keçirilməsi).

- Başqa proseslərin təkamülünü nəzərə almadan tez tərəqqi əldə etmək arzusu: paradoksal vəziyyətlər yarana bilər.

- Qanuni qüvvəsi olmayan peşəkar kodeksin hazırlanması. Nəticəsi: kadrlar kodeksə riayət etmirlər.

- Qəbul edilə bilən və ya inzibati kodeks kimi hesaba alınan peşəkar kodekslərin hazırlanması. Nəticə: dəyişimə müqavimət.

5.3.2. Maneələr

Davranış kodeksinin dəyişdirilməsini və /və ya onun yenidən yazılmasını bir çox məsələlər çətinləşdirir:

- Fakt olmasına baxmayaraq, korrupsiyaya çox zaman əsas problem kimi baxılmır.
- Geniş sayda maddələrin və təlimatların etik və davranış məsələlərini əhatə etdiyindən, davranış kodeksinin hazırlanması zərurət və ya prioritet kimi sayılmır.
- Davranış kodeksi mövcuddursa, hətta əgər o beynəlxalq təşkilatların (Polis Etikası üzrə Avropa Kodeksi və s.) müxtəlif tövsiyələrindən öncə hazırlansa da, kifayət edici sayılır, xüsusilə də, əgər o əlavə statut maddələri ilə də tamamlanmışdırsa. İdeya ondan ibarətdir ki, kodeks dəyişmir, xüsusilə də əgər o etika kodeksidirsə.
- İnkişaf etmiş ölkələrdə çox sayda polis xidmətləri öz sıralarında rəngarəngliyi artırmaq üçün söylər edirlər. Polis yaşadığı cəmiyyəti əks etdirməlidir və o, fərqli fəlsəfi yanaşmaları və bir-birindən fərqli rəyləri xarakterizə edir. Bu cür

kontekstə, əsas dəyərlərin və prinsiplərin müəyyən edilməsi və nəticədə alınan kodlaşdırma prosesinin aparılması mürəkkəb və zaman alan məsələdir və o tez-tez kompromis əldə etməyi və balans tapmağı tələb edir.

- İnkişaf etmiş ölkələrin digər özəlliyi ondan ibarətdir ki, çox sayda polis xidmətləri beynəlxalq iqtisadi və ya sosial-siyasi vəziyyətin dəyişməsi ilə əlaqədar öz işlərini yenidən qurmalıdırlar. Bəzən bu işlər təşkilatın yenidən strukturlaşmasına və ya hətta özəl sektor nümunəsi kimi digər xidmətlərlə qovuşmasına aparır (məsələn, hərbi xarakterli polis xidmətlərinin yavaş-yavaş mülki polis xidmətləri ilə əvəzlənməsi). Mədəniyyət baxımından, bu xidmətlərin üzləşdiyi problemlər yeni sistemə çox zaman yad olan dəyərlərin, prinsiplərin və normaların inteqrasiya edilməsidir. Məsələn, təşkilatların qovuşmaları o fikrə gətirməməlidir ki, daha yaşlı polis xidmətinin mədəniyyəti digər xidmət üzərində üstünlük qazanır, bu əsas çətinlikdir.

6-cı Bölmə: Yekun müddəalar və Təvsiyələr – 2-ci Fəsil

Dəyərlər, qaydalar və davranış (onlar təşkilati mədəniyyəti təşkil edir) səmərəli şəkildə korrupsiyanın qarşısını almağa kömək edir, o şərtlə ki, müəyyən şərtlər yerinə yetirilsin. Bu şərtlər aşağıdakılardır:

- Polis işçilərinin yaxşı şəraitdə işləməsini və yaxşı maaş almasını təmin etməli ki, onlar arzuolunmayan fəaliyyətlərə, məsələn, korrupsiyaya cəlb olunmasınlar.
- Təşkilatın missiyası və xarakteristikalarına uyğun olan köklü dəyərləri və prinsipləri müəyyən etməli. Müəyyən edilmiş dəyərlər və prinsiplər rəhbərliyin məsuliyyətidir, lakin kadrların bu prosesə cəlb olunması bu dəyərləri və prinsipləri təşkilata inteqrasiya etməyə kömək edir. Hansı seçim edilirsə - edilsin, müəyyən dəyərlər və prinsiplər bütün polis xidmətləri üçün ümumidir: dürüstlük, tərəfsizlik, şəffaflıq və hesabatlılıq.
 - Davranış kodeksinə inteqrasiya edilmiş və inkişaf etdirilmiş bu müxtəlif dəyərlər və prinsiplər bütün kadrların əlində olmalı və ictimaiyyətə açıq olmalıdır. Bu dəyərlər və prinsiplərin davranışa üstünlük verən konkret maddələrlə dəstəklənməsi lazımdır. Səmərəli surətdə yerinə yetirilməsi üçün kodeksin qanun gücü olmalıdır.
- Təşkilatın əməliyyat və qeyri-əməliyyat proseslərində bu dəyərlərdən istifadə et.
- Risk analizi əsasında, korrupsiya və dürüstlüklə bağlı fəaliyyət planları hazırlamalı və/və ya təşkilatın müxtəlif səviyyələrində spesifik fəaliyyətlər həyata keçirməli. Bu fəaliyyət planları uzun müddətli olmalıdır. Onlar sistem yanasmasına uyğun gəlir və buraya polislərin seçilməsi, təlimi, daxili və xarici xəbər-

ləşmə ,qiymətləndirmə,liderlik,rütbə artırma,kadrların dəyişməsi və başqa sahələr üzrə fəaliyyətlər hazırlanması daxildir.

- Prosesin rəhbərlik tərəfindən dəstəklənməsini təmin etməli və rəhbərlik cəlb olunmalı və nümunə göstərməli;başqa cür olsa proses etibarlı olmayacaq.

Dəyərlər əsasında idarəetməni, istər münaqişə sonrası,keçid dövrü,inkışaf etməkdə və inkışaf etmiş ölkələrdə olsun, bütün növ polis xidmətlərinə tətbiq etmək olar. Təbii,bütün polis xidmətləri ümumi olan müəyyən sayda köklü dəyərlər və prinsiplərə malikdirlər. Bu dəyərlər və daha konkret desək dürüstlük, ölkənin inkışaf səviyyəsindən asılı olaraq müxtəlif cür interpretasiya edilə bilər.

Eynilə, bu dəyərlərin yerinə yetirilməsi üçün tətbiq edilən yanaşama təkamül prosesininə adaptasiya olunmalıdır.Münaqişə sonrası ölkələrdə nə qədər mümkünsə, tez bir zamanda “sistemi” yerində yenidən sabitləşdirmək üçün ümumi konsepsiya müəyyən olunmalıdır.Bu system,keçid dövrü yaşayan və inkışaf etməkdə olan ölkələrdəki kimi sabitləşən kimi,qəbul edilmiş tədbirlər(kodeks) beynəlxalq standartlara və tövsiyələrə uyğun olaraq yenidən işləyə bilər..

Əsas sual daha çox “Dəyişikliyi necə əldə etmək” yox,”Dəyişikliyə iradə kifayət qədərdimi” sualıdır. Başqa sözlərlə, dəyişikliyi yaşayan polis bu yolla getmək iradəsindədir-mi sualını verməyə ehtiyac vardır. Əgər cavab hə olarsa, o zaman,o nə qədər dərinə getmək əzmindədir?

Uğurlu amillər

Təşkilatın mədəniyyətinin dəyişdirilməsi incə və çətin məsələdir. Bu cür əməliyyat o zaman uğur qazanır ki, müəyyən sayda prinsiplər (uğurlu amillər) tətbiq edilsin:

- Təşkilatın rəhbərliyindən dəstək alınması.
- Xüsusi qrup yaradaraq dəyişim prosesni istiqamətləndirməli. Bu qrup rəhbərliyin müxtəlif yüksək rütbəli işçilərindən təşkil olunmalıdır. Onların işi aşağıdakılardan təşkil olunur:
 - Ali rəhbərliyin müəyyən etdiyi strateji istiqaməti inteqrasiyalı fəaliyyət planına çevirmək.
 - Fəaliyyət planının yerinə yetirilməsinin monitorinqi.
 - Planın nəticələrinin qiymətləndirilməsi.
 - Ali rəhbərliyə hesabat verilməsi.

Xüsusi qrupa öz işlərini aparmaq üçün bir və ya bir neçə işçi qrupu kömək edə bilər.

- Fəaliyyət planına məsul nazirlik və /və ya digər ali hökumət dairələri tərəfindən dəstək almalı. Bu plan,mühüm struktur,funksional və mədəniyyət xarakterli tədbirləri əhatə edir. Bu seçimlər məsul nazirlər tərəfindən öncədən bəyənil-

məlidir. Peşəkar kodeksin polisin işinə etdiyi təsirə görə, nazirliyin rəhbərliyinin əldə olunan tərəqqini təsdiqləməsi əhəmiyyət daşıyır. .

- Kadrların dəstəyini al
- Onların nümayəndələrini (treyd yunionları) icra prosesinə cəlb et. Peşəkar kodeksin təkimilləşdirilməsi zamanı, treyd yunionlar məslə-hətləşmələr vasitəsilə layihəyə cəlb oluna bilərlər.
- Peşəkar kodeksi aydın və müsbət üslubda hazırla (məsələn, “etmək qadağan edilir”, və ya “siz mütləq” kimi ifadələrdən çəkinmək lazımdır).
- Fəaliyyət planı ilə birlikdə istifadə olunacaq ardıcıl cədvəl diaqramı hazırla. Başqa sözlərlə, tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün prioritetlər sırası müəyyən et.

-

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ Fəsil 2-Dəyərlər, qaydalar və davranış

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətinə yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR/ SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
Biz öz polis xidmətimizin korrupsiya və uyğunsuz fəaliyyətlə bağlı mədəniyyətini qiymətləndirdikmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • Təsiretmə amillərini aydınlaşdırmaqla bilərik • Müsbət amilləri qabartmaq və mənfi amilləri necə azaltmağı müəyyən edə bilərik • Harada addımlar atılmasını müəyyən edə bilərik	Biz: • Qiymətləndirmə apara bilərik (müzakirə açmaq-la, ekspertlər və ya işçi qrupları təyin etməklə) • Müzakirə seminarları/ işçi qrupları

Orada alt-mədəniyyət varmı və onlar polis işçilərinin korrupsiya və uyğunsuz fəaliyyətlərlə bağlı münasibətlərinə təsir edirmi?	Biz: Alt mədəniyyətləri aydınlaşdırmaq bilərlik və onların polisin korrupsiyası və uyğunsuz fəaliyyətlərə münasibətinə necə təsir etdiyini müəyyən edə bilərlik.	təşkil edə bilərlik - Təşkilatlarla qiymətləndirmə üzrə əməkdaşlıq edə bilərlik - Ekspert və/və ya işçi qrupları təyin edə bilərlik - Başqa polis xidmətlərindən informasiyalar toplaya bilər və onların nə etdiyini öyrənə bilərlik - Polis işçiləri arasında sorğu-apara bilərlik
Korrupsiya və uyğunsuz davranış risklərini azaltmaqdan ötrü biz öz polis işçilərimizin rifahı haqqında düşüncəmiz varmı?	Biz: - Polis işçilərinin gözləntilərini müəyyən edə bilərlik - Bizim təkliflərimizlə müqayisə edə bilərlik - Müəyyən edilən boşluqları doldurmaq üçün tədbirlər haqqında qərar verə bilərlik	
Biz riayət ediləsi etik dəyərlər müəyyən etmişikmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz: İşçilərin hörmət etməli olduğu dəyərləri müəyyən edə bilərlik	
Bu dəyərlər təşkilatın iş prinsipində yoxsa davranış kod-eksindədir?	Əgər cavab yox olarsa, biz: - Hansı sənədlərə malik olduğumuzu müəyyən edə bilərlik - Sənədlərin məzmununa nə daxil olduğunu müəyyən edə bilərlik - Boşluqları doldurmaq üçün nə lazım olduğunu aydınlaşdırmaq bilərlik - Bu fəsilə təsvir olunan 4-cü addıma uyğun fəaliyyət planı müəyyən edə bilərlik	
Bu prosesi başa çatdırmaq üçün yüngülləşdirici və risk amillərini qiymətləndirdikmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz: - Bu amilləri aydınlaşdırmaq bilərlik - Müsbət halları qəbullaşdırmaq və mənfi halları azaltmaq necə etmək haqqında qərar verə bilərlik	

3-cü Fəsil: TƏŞKILAT

1-ci Bölmə: 3-cü Fəsilə Giriş

Bu 3-cü Fəsildəki əsas ideya ondan irəli gəlir ki, polis korrupsiyasını cilovlamaq üçün edilən səylər polis xidmətlərindəki fərdlərlə məhdudlaşdırılmamalıdır, əksinə polisin çalışdığı bütöv mühiti nəzərə almalıdır.

Pozuntuların müəllifləri insanlardır, lakin onlar hər hansı mədəniyyət və təşkilatı mühitdə çalışırlar. Bu mühit müəyyən növ davranış və fəaliyyətləri genişləndirər və ya məhdudlaşdırar, münbit şərait yarada bilər və ya maneçilik törədə bilər. Təşkilatın üzvləri, təşkilatdan platforma kimi istifadə edərək öz məqsədlərinə nail olmaları üçün şəxsi strategiyalar qura bilər və onlar da təşkilatın məqsədlərindən fərqli ola bilər və hətta təşkilatın məqsədlərinin əksinə ola bilər.

Təşkilati zəiflik təşkilat daxili fərdlərin zərərverici davranışlarına və fəaliyyətlərinə yol açar. Xarici və daxili korrupsiyanın risklərini azaltmaq üçün tədbirlər görülməsi üçün bu cür zəifliyin tamamilə aydınlaşdırılması zəruridir.

Bu fəsil, təşkilatlar və korrupsiya arasındakı münasibətləri aydınlaşdıran suallara fokuslanır. O, polis xidmətlərinin necə korrupsiya təsirinə məruz qaldığını və bu kontekstdə rəhbərlik və təşkilatın hansı rolu oynadığını müəyyənləşdirir.

1.1. 3-cü Fəsilin Strukturu

Bu fəsilin birinci bölməsi terminlərə və konsepsiyalara giriş və onların təriflərini verir. İkinci bölmə, nəyə görə təşkilati məsələlərin korrupsiyaya qarşı mübarizədə məna daşdığı sualına cavab verir.

Üçüncü bölmə, təşkilata və onun mexanizmlərinə fokuslanma polis korrupsiyasına qarşı mübarizəyə necə inteqrasiya oluna bilər kimi müxtəlif elementləri araşdırılır.

- Bu Fəsil, polisi daha geniş mühitin çərçivəsinə qoymaqla başlayır. Polis təşkilatları kənar amillərin güclü təsirinə məruz qalır: siyasi sistem onun strukturunu federal dövlətdə mərkəzsizləşdirilmiş, unitar dövlətdə isə mərkəzləşdirilmiş formada müəyyən edir; qanunverici və məhkəmə sistemi, həmçinin mülki cəmiyyətin dəyərləri mühüm rol oynayır. Bu əhəmiyyətli təsirlər, polisə onu əhatə edən mühitin arasındakı münasibətlərə baxmağı zəruriləşdirir.

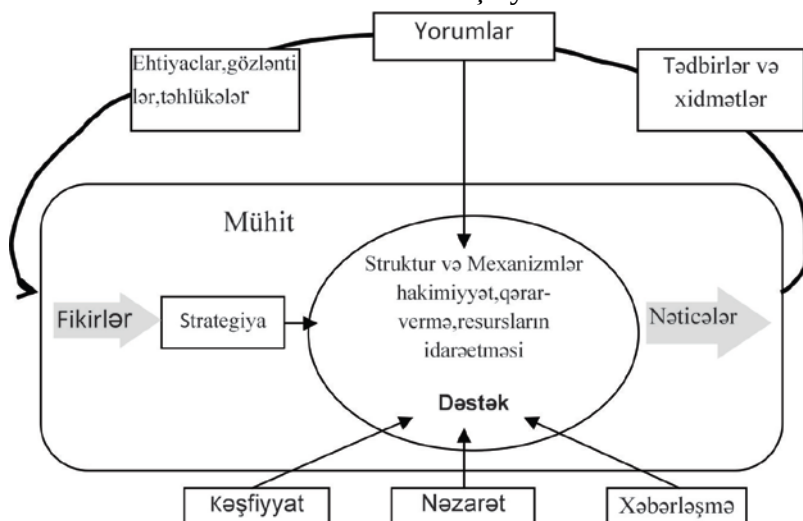
- Sonra, strategiya məsələsi müzakirə olunur, çünki o polisin üzləşdiyi kənar problemləri və riskləri necə cavablayacağını müəyyən edir.
- Üçüncü alt-bölmə strukturlar məsələsini həll edir və strategiyaların icra edilməsi üçün onun üstün və mənfi tərəflərini göstərir..
- Dördüncü alt bölmə, strukturların daxilində strategiyayı həyata keçirməkdən ötrü zəruri olan fəaliyyətlərin rəşional və effektiv yerinə yetirilməsini dəstəkləyən bir çox prosesləri araşdırır.
- Korrupsiyanın mümkün nəticələri bu alt-bölmədə aydınlaşdırılır və orada onların nəticələrini cəmləşdirən qrafik vardır. Bu qrafik polis korrupsiyasını azaltmaq üçün tədbirlər tövsiyə edilməsi üçün əsas təşkil edir.

Dördüncü və beşinci bölmələr bu məsələlərə müxtəlif kontekstlərdə baxır və təşkilati zəif nöqtələri necə qiymətləndirmək haqqında praktiki nümunələr irəli sürür. Nəhayət, 3-cü Fəsil öyrənilən bir çox məsələlərlə bağılı təqdimatla yekunlaşır.

1.2. Təşkilat nədir?

Təşkilat davamlı sosial qurumdur (o öz üzvləri arasındakı münasibətləri nəzərdə tutur), sistemli şəkildə qurulmuş və şüurlu şəkildə sıralanmış (bu məqsədləri, strategiyayı, idarəetməni, strukturları, iş proseslərini və nəzarət və xəbərləşmə kimi müxtəlif mexanizmləri nəzərdə tutur) sosial qurumdur, xidmətləri yerinə yetirmək üçün məhsuldar, səmərəli və etik qaydada fəaliyyətləri aparır və /və ya müəyyən yerlərdə müəyyən edilən ehtiyacları örtmək üçün və müxtəlif müştərilər üçün (bazar, müştərilər, ictimaiyyət) məhsul ortaya qoyur. Polis xidmətində göstərilən xidmətlər qanunun icra olunmasına və ictimaiyyət üçün asayışın saxlanmasına kömək edir.

Səkil 1: Təşkilat necə işləyir



Sistem daha geniş mühitdən giriş signalları alır və müxtəlif mexanizmlər və prosedurlar vasitəsilə onları son məhsula çıxışa çevirir. Aparılan fəaliyyətlər ilkin ehtiyaclar və gözləntilərlə müqayisə olunur-qiymətləndirilir,ondan ötrü ki, lazımi düzəlişlər və ya vəziyyətə uyğunlaşdırmalar aparılsın.

Yuxarıdakı Şəkil1 təşkilatın necə işlədiyini göstərir. Onun iş mühitini analiz edərək,strategiya müəyyən edilir; o birinci olaraq təhlükəsizliyə olan təhlükələri və imkanları (məsələn, yeni texnologiya vasitəsilə yaradılmış və ya beynəlxalq əməkdaşlıq inkişafı ilə)aydınlaşdırır və ikinci olaraq təhlükələri azaltmaq üçün və ictimaiyyətin ehtiyaclarını və gözləntilərini cavablamaq üçün fəaliyyətlər planı hazırlayır.Bu strategiya,sonra ən məhsuldar formada icra olunmalı və strukturlar və proseslər həm də məqsədəuyğun qurulmalıdır. Kəşfiyyat, xəbərləşmə, və nəzarət daha geniş mühiti analiz etmək üçün,strategiyanı anlatmaq üçün,təşkilat üzvlərini həvəsləndirmək üçün və fəaliyyətlərin məhsuldarlığını qiymətləndirmək üçün və məqsədlərə nail olmaq üçün kömək edir.

Başqa Fəsillərə linklər

Bu fəsildə muzakirə olunan mövzular daha geniş şəkildə başqa fəsillərdə də inkişaf etdirilir:

1-ci Fəsil giriş

2-ci Fəsil mədəniyyət haqqında

3-cü Fəsil dəstək haqqında

5-ci və 6-cı Fəsillər daxili və xarici nəzarət haqqında

7-ci Fəsil təhqiqat haqqında

8-ci Fəsil bacarıqlar qurmaq haqqında

9-cu Fəsil Metodlar və vasitələr haqqında – indiki fəsilin 3-cü və 4-cü bölmələrinə baxın

Spesifik linklər mətndə göstəriləcək.

2-ci Bölmə: Nəyə görə təşkilat məsələsi korrupsiyaya qarşı mübarizədə önəmlidir?

Polis korrupsiyası probleminə, adətən, fərdi polis işçisi və ya birlik səviyyəsində münasibət bildirilir; genişlənmiş halda yanaşma odur ki, bütün polis təşkilatı korrupsiyaya uğramışdır. Diqqət fərdlərə yönəlir, çünki onların korrupsiyalı addımları onların mənəvi cəhətdən zəifliklərini önə çıxarır. Bu fərdlərin işlədiyi mühitə daha az önəm verilir və beləliklə, strukturların, iş prosesinin, idarəetmə üslubunun və təşkilati mədəniyyətin təsiri qulaqardına vurulur. Təşkilati məsələlərin qulaqardına vurulması polis korrupsiyasının miqyasını tam başa düşməyə imkan vermir və ona görə də bu məsələyə daha çox diqqət verilməlidir.

2.1. Təşkilat səhnə kimi

Təşkilatda işləyən fərdlərin, təşkilatın məqsədlərindən fərqli öz məqsədləri ola bilər. İddialar, hərislik və problemlərdən qaçma, təşkilat işçilərinin, təşkilatın maraqlarını zərbə altına qoyan öz şəxsi strategiyalarını inkişaf etdirmək və öz maraqlarını güdməyə aparan motivlərdən bir qismidir. Təşkilati və idarəetmə zəifliyi, fərdi maraqların kollektiv maraqları üstələməsinə kömək edir və korrupsiyanın inkişafını sürətləndirir. Bunun hamısı polis xidməti kimi təşkilat üçün də doğrudur.

2.2. Təşkilat mədəniyyət yaradır

2-ci Fəsil təşkilati mədəniyyətin rolunu daha geniş şəkildə müzakirə edir. Polis xidməti mədəniyyəti polis korrupsiyası ilə bağlı polis işçilərinin münasibətlərinə güclü şəkildə təsir edə bilər. Mədəniyyət “yapışqan” olub, təşkilat üzvləri arasında məxsus olma hissləri yaradır və davam etdirir: onlar ümumi məqsədlər, təlim, problemlər, təcrübələr və fəaliyyətləri paylaşırlar. Mədəniyyət, görülən işə və ya rəhbərliyin iş üslubuna təşkilati dəyərlərin necə sirayət etdiyini müəyyən edir. Mədəniyyət müəyyən davranışın qəbul edilməsinə və ya rədd edilməsinə və təşkilat üzvlərini kənar dünyanı necə görməsinə təsir edir. Polis mədəniyyəti “biz onlara qarşı” münasibətinə aid edilir və bu faktiki olaraq hər yerdə mövcud olan polis təşkilatlarına aiddir, o baxımdan “onlar” dedikdə, müxtəlif cür, “geniş ictimaiyyət”, “cinayətgərlər” və ya “yüksək polis rəsmiləri” kimi başa düşülə bilər. Bu, həmçinin polisin ixtiyarında olan hakimiyyətdən istifadəyə də aid ola bilər, xüsusilə də məqsəd və ya nəticənin vasitələri əsaslandırıdığı (cəmiyyəti cinayətgərlərdən qoruma) düşünülməmiş yerlərdə (məsələn, qanunsuz axtarışla, hədsiz güc işlədilməsi və dürüst olmayan ifadələrlə). Nəhayət, təşkilati mədəniyyət, polis yoldaşlarına güclü sadıqlıq və ya həmrəylik hisslərini ifadə edə bilər, o hisslər ki, onlar işçilər arasında normal halda rastlaşan hisslərdən kənara çıxır.

2.3. Təşkilat cəmiyyətə və öz üzvlərinə cavabdehdir

Polisdən sosial məsuliyyət göstərmək tələb olunur. Onlar buna o zaman nail ola bilərlər ki, onlar ictimaiyyətin dəstəyini alsınlar və o, onların qanun və etika çərçivəsində hərəkət etdiklərini nümayiş etdirir. Sosial cəhətdən məsuliyyətli təşkilat, həmçinin öz üzvlərini elə şəraitlə təmin edəcək ki, onlar orada stres və əhval korlanmasına az meylli olacaqlar.

2.4. Təşkilati sistemlər və proseslər korrupsiyaya təsir edə bilər

Təşkilati strukturlar, mərkəzsizləşdirmə və mərkəzləşmə arasında balans, hakimiyyət və nəzarət sistemləri polis işçilərinin sərbəstliyinə və onların işlərinin necə yerinə yetirmələrinə və necə monitorinq edilməsinə təsir edən amillərdir. Ona görə də, təşkilatla bağlı qərarlar (yəni polis xidməti ilə bağlı), onların korrupsiyanın inkişafı üçün verdikləri imkanların fonunda qiymətləndirilməlidir.

2.5. Təşkilati zəiflik uyğunsuzluqlara pəncərə açır

Təşkilat daxilində zəif nöqtələr kənar amillərin məhsulu ola bilər, məsələn, siyasi təsirlərin. Bu zəifliklər daxili amillərlə, məsələn, təşkilati pozuntular və pis idarəetmə ilə əlaqəli ola bilər və bu zəifliklər fərdi davranışlarda ifadə oluna bilər. Təşkilat bütün bu təsirlərin əks olunduğu “yer”-dir və təşkilat səviyyəsində hər hansı tədbir görülməsə korrupsiyaya qarşı mübarizənin effekti olmayacaq.

2.6. Təşkilat səviyyəsində korrupsiyaya qarşı müqavimət göstərmək üçün fərdlərin imkanlarının artırılması tədbirləri görülməlidir

Polis təşkilatında korrupsiyanın və qeyri etik davranışın qarşısının alınması üçün hər bir polis işçisinin yüksək etik meyarlara malik olması və nəyin doğru, nəyin yanlış olduğunu müəyyən edə bilməsi vacibdir. Bu hala, onun qanunları və insan hüquqlarını bilməsi və rəhbərliyin göstərdiyi nümunələr kömək edir. Etika təlimi və tədrisi bu dəyərlərin yayılmasına kömək edir. Təşkilat həm də etik davranışı dəstəkləməkdən ötrü şəxsi heyəti, məsələn, davranış kodeksləri və dəyərlər bəyanatı kimi sənədlərlə təmin etməyə (bu sənədlərlə bağlı ətraflı 2-ci Fəsilə baxın) və etik problemlərlə üzləşən polis işçilərini dəstəklə təmin etməyə məsuldur. (daha ətraflı 4-cü Fəsilə baxın).

3-cü Bölmə: Təşkilata yönəlmiş diqqət korrupsiyaya qarşı mübarizəyə necə inteqrasiya ola bilər?

Bu bölmədə təşkilatın əsas istiqamətləri, polis korrupsiyasının inkişafı və ya onun durdurulması ilə bağlı mümkün nəticələr baxımından müzakirə olunur və ona münasibət bildirilir. Əvvəlcə mövcud mühitə baxılır, çünki strategiyanın qurulması həmişə mühitin analizi əsasında edilir; sonra strukturlar müzakirə olunur, çünki onlar strategiyanın və təqdim edilən müxtəlif proseslərin arxasınca gəlir. Təşkilati zəiflik diaqramı qurulur və bu zəif nöqtələri azaldan mümkün tədbirlər göstərilir.

3.1. Daha geniş mühit⁵²

Polis onun problemlərini(yəni,cinayətin növünü),onun iş kontekstini(yəni,qanunverici və siyasi strukturları),onun mümkün resurslarını və ictimaiyyətin ehtiyaclarını və gözləntilərini müəyyən edən daha böyük sistemin bir hissəsidir. Buna görə də təşkilatla onu əhatə edən daha geniş mühit arasındakı münasibətlərə baxmaq və onların polis strukturuna necə təsir etdiyinə baxmaq lazımdır.

3.1.1. Dörd səviyyəli model

Polis təşkilatlarına baxanda,orada dörd səviyyə nəzərdən keçirilməlidir.

1. *Beynəlxalq şərait* özünün yaratdığı problemlər və təhlükələr vasitəsilə təşkilata təsir edir. Məsələn,Sovet İttifaqının dağılması və sərhədlərin açılması Qərbi Avropada cinayətgərliyin artmasına səbəb oldu. Dünyanın ucaq nöqtələrində baş verən müharibələr həm qaçqın axını yaradır,həm də müxtəlif qaçaqmalçılıq yolları açır.
2. *Ölkədəki şərait* qanunvericilik,cəmiyyətin dəyərlərini,ictimaiyyətin ehtiyaclarını və gözləntilərini cavablandırmaq üçün vasitələr və polis üçün resursların ayrılmasını təmin edir.
3. *Təşkilatın özü.*
4. *Təşkilatın fərdləri .*

Korrupsiya baxımından bu dörd səviyyənin nəticələri aydındır. Əgər korrupsiyaya qarşı mübarizə bütün bu dörd səviyyənin hamısını əhatə edərsə,o zaman o daha çox təsirli olar. Əgər daha geniş ətraf korrupsiyaya bulaşmışsa və korrupsiyaya qarşı mübarizə ancaq polis səviyyəsində aparılırsa,o kifayət etmz. Təşkilatın törətdiyi nəticələrə baxmadan,əgər biz diqqəti fərdi polis işçilərinə yönəltsək eyni halla üzləşərik.

Bir səviyyədə baş verən korrupsiya başqa səviyyələrə də təsir edir. Məsələn, siyasi korrupsiya yüksək rütbəli polis zabidlərinin təyinatına,onların strategiyasına,prioritetlərinə və əməliyyatlarına təsir edir(cinayətlərin növləri,bölgələr və hədəf adamları).Bu təsir etmələr polis təşkilatı boyunca hiss olunacaq və zabidlər özlərinin davranış və addımlarını bu yeni şərtlərə uyğunlaşdıracaqlar.

Nəticələr aydındır: Korrupsiya, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan bu dörd səviyyəni nəzərə almadan cilovlana bilməz və təşkilata fokuslanan onu daha geniş kontekst və ya mühitin tərkibinə qoyan inteqrasiyalı siyasətin olması mütləqdir.Məsələn,əgər korrupsiyanın yalnız fərdi mənəvi tərəflərini ifadə edən fəaliyyətlər, təşkilat səviyyəsində fəaliyyətlərlə dəstəklənməsə, çox da uğurlu olmayacaq.

3.1.2. Daha geniş mühitin analizi

Əhatə edilən mühitin analizi polis təşkilatının üzləşdiyi problemləri başa düşmək üçün tələb olunur. imkanlar, təhlükələr və gözləntilər aydınlaşdırılmalı və strategiya vasitəsilə cavablandırılmalıdır. Aşağıda, əhatə edən mühiti analiz etmək üçün mövcud olan bir neçə metodun qısa təsvirinə baxın.

Cədvəl 1: Təşkilatı əhatə edən mühiti analiz edən mümkün metodlar

Baxılmalı mühiti müəyyən etməli	Polis xidmətinə edilən kənar təsirlərin xəritəsini çəkməli (güc- sahə analizi)).
Mühitdəki ölçülməli olan qeyri-müəyyənlik dərəcəsini qiymətləndirməli (mürəkkəblilik və gövrəkliyə görə)	Mühitdə dəyişikliyə uyğunlaşmaqdan ötrü dəyişiklik üçün nə gədər vaxt tələb olunduğunu qiymətləndirməli
Mühitin müxtəlif bölmələrini qiymətləndirməli	Siyasi,iqtisadi,sosial,texnoloji və hüquqi analizlər etməli(SISTH). SISTH metodu, əhatə edən mühitin bölmələrində əsas cərəyanları aydınlaşdırır və imkanlar və təhlükələr baxımından təşkilat üçün onların nəticələrini təsvir etməklə məşğul olur.

Polis xidmətində məlumatları toplamaq və analiz etmək kəşfiyyatın işidir. Müxtəlif mənbələrdən,məsələn, hesabatlardan,cinayət statistikalarından, zərər cəkənlərin sorğularından və vətəndaş qruplarından(citizen focus groups)toplanmış məlumatlar,polisin üzləşəcəyi tendensiyləri,riskləri və imkanları aydınlaşdırmaq və başa düşmək üçün qiymətlidir.

Cədvəl 2: SISTH cədvəl analizi

Əsas amillər	Əsas tendensiylər	imkanlar	Təhlükələr
Siyasi			
Iqtisadi			
Sosial			
Texnoloji			
Hüquqi			

Cinayət anaizi polis fəaliyyətinin mühüm hissəsidir. Onu yaxşı etmək üçün,cəmiyyətdə gedən daha geniş cərəyanları analiz etmək lazımdır. Bu cərəyanlar aşağıda Həşiyə1-də

xarakterizə olunur.Sonra polis xidməti bu cərəyanların təşkilata gətirdiyi nəticələri analiz etməli olacaq.

Haşiyə 1: Cinayətgərlikdə baş verən bir sıra əsas cərəyanlar
▪ Mütəşəkkil cinayətdə fəaliyyətlərin artması(onun “məhsullarının xəttinin”genişlənməsi”). ▪ Mütəşəkkil cinayətin beynəlxalq olması. ▪ Yeni texnologiyalara əsaslanan cinayətlərin yeni formaları(məsələn, kiber cinayətgərlik,iqtisadi və kompyuter fırıldaqçılığı) ▪ Şəhər zorakılığının artması. ▪ Gənclər arasında cinayətin artması. ▪ Terrorçuluq(daxili və beynəlxalq). ▪ Irrasional addımların artması(məsələn,təsadüf güllələmə)

Əhatə olunan mühitin analizi,korrupsiyanı azaltmaq və ya məhv etməyə və həmçinin korrupsiyanın mümkün risklərinə qarşı yönəlməlidir. Haşiyə2-də kənar amillərlə bağlı korrupsiya risklərinin ümumi təsviri verilir. Konkret qiymətləndirmə daha da dəqiq olmalıdır.

Haşiyə2: Daha geniş mühitdə korrupsiyanın potensial səbəbləri	
Polis sistemində korrupsiya formalarına təsir edə bilən(müsbət və ya mənfi) hansı kənar amillər vardır?Əgər biz yuxarıdakı SISTH diaqramına isnad etsək(Cədvəl2),biz bu amillərin bir qismini aydınlaşdırı bilərik və korrupsiyanın polisə olan təsirini izah edə bilərik.	
Siyasi	Özləri üçün və /və ya digərləri üçün qazanc əldə etməkdən ötrü siyasətçilər tərəfindən(icra,qanunverici,siyasi partiyalar)polisə təzyiq.
Iqtisadi	Iqtisadi qruplar və ya lobbicilər tərəfindən qazanc əldə etmək üçün təzyiq.Iqtisadi vəziyyətlərlə bağlı korrupsiya, ictimaiyyətin nümayəndələrindən polisin rüşvət alması ilə nəticələnir.
Sosial	Cəmiyyətin ümumi dəyərləri rəsmi təsisatlarda korrupsiyaya qarşı müəyyən mənada ciddi deyil.
Texnoloji	Müəyyən korrupsiyanın inkişafı üçün sistemlər və inkişaf daha uyğun mühit yaradar
Hüquqi	Hüquqi “boşluqlar”. Müəyyən pozuntulara qarşı hüquqi yanaşma polisə qanunu icra etməyə imkan verməyə bilər. Hüquq sistemində korrupsiya polis üçün nəticələrə gətirər.

3.2. Strategiya⁵³

3.2.1. Strateji idarəetmə

Polisin problemləri həll etmək yolları və mühitin təklif etdiyi imkanlardan lazımi sürətdə faydalanmaq yolları, hansı strukturlardan və resurslardan istifadə yolları strategiyada əks olunur. Strategiya planlaşdırması prosesi qısa olaraq aşağıda Haşiyə3-də təsvir olunur.

Haşiyə3: Qərar qəbul etmə zamanı strateji planlaşdırma

Strateji planlaşdırma qərar qəbul etmənin birinci ayrılmaz hissəsidir. Planlaşdırma əsasən cari vəziyyətin başa düşülməsində (problemlə) və polis işçisinin (qərar qəbul edən) imkanında olan bir sıra seçimlərin (alternativlər və fəaliyyət kursları) genişləndirilməsində maraqlıdır. Planlaşdırma informasiya təmin etmək məqsədi daşıyır (plan), qərar qəbul etmə isə bu informasiyadan istifadə edib problemləri həll etmək və ya seçimlər etmək məqsədi daşıyır⁵⁴.

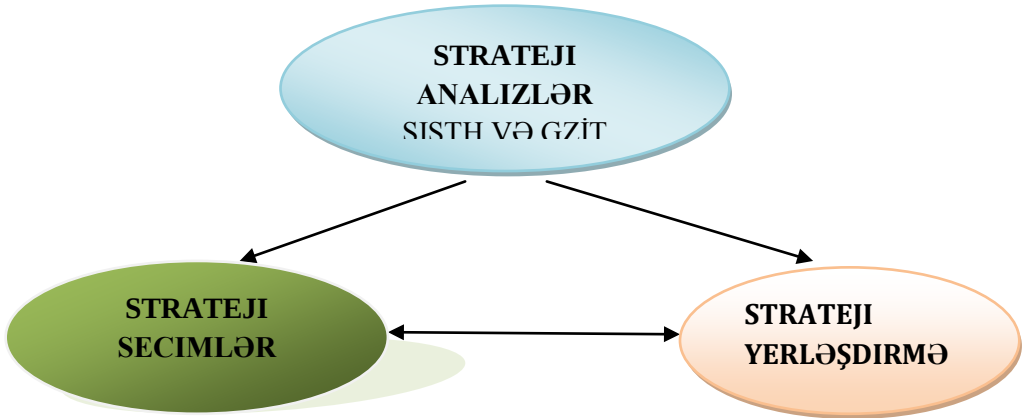
Strategiya bir çox mühüm suallara cavab verməyə imkan verir.

- Polis xidməti *hansı* “işin” içindədir və nəyə görə? (Fəaliyyətlərin məqsədi, missiya)
- Polis xidmətinin işi *nədən* ibarət olmalıdır (Strateji seçimlər)
- Polis xidməti öz məqsədlərinə *necə* nail olur? (resursları əldə etmək və istifadə etmək). Risklər aydınlaşdırılmalı və onları azaltmaq üçün tədbirlər görülməli.

Strategiyanı açıqlayan zaman bir uğurlu amil uclar arasındakı əlaqədir (məqsədlərə nail olunması), yollar (məqsədlərə nail olmaq üçün istifadə olunan metodlar) və vasitələr (məqsədlərə nail olmaq üçün vasitələr). Məsələn, əgər kifayət qədər resurslar yoxdursa (vasitələr), məqsədlər aşağı səviyyədə qoyulacaq və ya metodlar isə daha məhsuldar ediləcək.

Strateji idarəetmə Şəkil 2 –də təsvir olunur və o analizlər, seçimlər və inkişaf arasında qarşılıqlı əlaqəni göstərir.

Şəkil 2: Strateji idarəetmə



3.2.2. Əsas strateji qərar: polis işinin modelinin seçilməsi

Polis təşkilatı üçün ən mühüm strateji qərarlardan biri polislik modelinin seçilməsidir, çünki hansı modelin seçilməsinin təşkilatın strukturları, iş bölgüsü, səlahiyyətin bölünməsi tərzı və təşkilatın müxtəlif hissələri arasında koordinasiyaya necə nail olunması məsələlərinə bir çox nəticələri olur

Cəmiyyətdə baş verən dəyişiklik, polisi ənənəvi polislik modelini yeni şərtlərə uyğunlaşdırmağa məcbur etmişdir. Ənənəvi model, qanunun ciddi şəkildə tətbiq edilməsi üzərində qurulmuşdur və reaktiv və repressiv xarakter daşıyır: Polis baş vermiş hadisələrə cavab verir və onun məhsuldarlığı cavab müddəti ilə və müdaxilənin peşəkarlığı ilə ölçülür. Polis strukturları ierarxikdir və rəislərlə təbəçilikdə olanlar arasındakı münasibət hərbi modeli xatırladır. (4-cü Fəsilə bax). Polis sisteminin bir neçə amilə görə bu ənənəvi modeli sual altına alması lazımdır:

- Cəmiyyət dəyişimi. Qloballaşma və miqrasiyaya görə çox sayda ölkələr etnik, dini və iqtisadi baxımdan daha rəngarəng olmuşlar: bu dəyişikliklər cəmiyyətin “yapışqanı” olan dəyərlərə çox təsir etmişdir. Yeni miqrantlar tərəfindən gətirilən dəyərlər köklü əhalinin dəyərləri ilə ya yavaş-yavaş yanaşı mövcud olur ya da onlarla toqquşur. Yaranmış şəraitdə polis xidmətləri öz işlərini çoxmillətli cəmiyyətdə görməlidir. Polis və cəmiyyətdə dəyişiklik və sosial rəngarənglik haqqında daha çox 4-cü Fəsilə bax:
- Bu cəmiyyətdəki dəyişikliklər, əvvəlki polis işçilərinin dəyərləri və davranışlarından fərqli olan yeni işə götürülən polis işçilərinə də əks olunur: onlar ilk növbədə yüksək təhsil səviyyəsinə malikdirlər, onlar iş və özəl həyatları arasında daha yaxşı balans yaratmaq arzusundadırlar; və onlar yeni hakimiyyət formalarının olmasını gözləyirlər.
- İqtisadi dəyişiklik bəzən polis büdcəsində kəsintilərə gətirir.

▪ Ölkələr indi biznes idarəetməsinin nəzəriyyələrindən istifadə edirlər. "Yeni dövlət idarəetməsi" polisə ayrılan resursların daha da sıx nəzarətinə və onların istifadəsinin daha sərt qiymətləndirməsinə gətirdi.

▪ Yuxarıda göstəriləndi kimi, cinayətlərin təbiətinin dəyişməsi, polis təşkilatları üçün cətinliklər yaradır və onları əməliyyat metodlarını dəyişdirməyə məcbur edir.

▪ Tədqiqatların nəticələri polis işinin ənənəvi metodlarını aşağıdakıları göstərərək sual altına qoydu:

- Məhkəmə icraatı sistemi vasitəsilə çəkəndimə cinayətgərliyə qarşı həll yolu deyil;

- Ümumi tətbiq edilən (nəinki yönələn) polis strategiyalarının effekti azdır;

- Polis əməkdaşlığı kimi kəfiyyətə önəm daşıyır;

- Polis işçilərinin sayının artırılması və edilən şikayətlərə cavab müddətinin azaldılması cinayətdən çəkəndirmir və ya ondan olan qorxunu azaltmır.

- Üzə çıxan cinayətin əsasını təşkil edən şəraitin düzəldilməsi daha da effektivdir.

▪ İctimai inamı yenidən qazanmaq ehtiyacı, polislə ictimaiyyət arasındakı əməkdaşlığı yaxşılaşdırmağa aparır.

Çox sayda polis xidmətləri digər modelə, sahə polisi modelinə keçərək bu cür yeni problemlərə özlərini uyğunlaşdırmışlar. Bu iki model arasındakı fərqləri onların bir sıra suallara verdiyi cavab vasitəsilə görmək olar⁵⁵. Bu haqda daha çox informasiya və müxtəlif polislik işi modellərinin müqayisəsi, aşağıdakı 3-cü Cədvəldə verilir:

Cədvəl3: Polislik işinin iki modeli

Sual	Ənənəvi polis işi	Sahə polisinin işi
Polislər kimlərdir?	Hüququn icrasına əsas məsuliyyət daşıyan hökumət idarəsi.	Polis xalqdır və xalq da polisdır; polis işçiləri hər bir vətəndaşın keşiyində bütün günü durmaqdan ötrü işə qəbul olunan işçilərdir.
Polisin digər ictimai xidmət idarələri ilə münasibətləri necədir?	Prioritetlər tez-tez toqquşur.	Polis, həyat şəraitinin yaxşılaşdırılması üçün məsul olan başqa çoxlu təşkilatlardan biridir.
Polislərin rolu nədir?	Cinayətləri açmaq.	Geniş problem həlli
Polisin məhsuldarlığı necə ölçülür?	Aşkar etməklə və həbslərlə.	Cinayət və qarışıqlığın olmaması ilə.
Ən yüksək prioritetlər hansılardır?	Yüksək dəyərli cinayətlər (məsələn, bankın qarət edilməsi) və zorakılıqla	Xalqı daha çox narahat edən problemlər.

	müşaiyət olunan.	
Konkret olaraq polislər nə işlə məşğul olur?	Törədilən cinayətlərlə.	İctimai problemlər və narahatlıqlar.
Polisin effektivliyini nə müəyyən edir?	Cinayətə cavab müddəti.	İctimai əməkdaşlıq.
Polisin peşəkarlığı nə deməkdir?	Ciddi cinayətlərə vaxtında/effektiv cavab .	İctimaiyyətlə yaxınlıq.
Hansı növ kəşfiyyat ən əhəmiyyətlidir?	Cinayət kəşfiyyatı(hər hansı xüsusi cinayətin və ya seriya cinayətlərin törədilməsinin öyrənilməsi)	Cinayətgərlik kəşfiyyatı(fərdlər və ya qruplar haqqında informasiya)
Polis hesabatlılığının önəmli xarakteri nədən ibarətdir?	Mərkəzləşmiş; qaydalarla,təlimatlarla və polis göstərişləri ilə idarə olunan; qanun qarşısında cavabdehlik.	Yerli cavabdehliyə önəm verən xalqın ehtiyacları.
Qərargahların rolu nədədir?	Qaydalar və siyasətlər təmin etmək.	Təşkilati dəyərlərin irəli aparılması

3.2.3. Korrupsiya təsirləri

Məsələ, polislik işinin bu iki cür fərqli modelinin korrupsiyaya müsbət yoxsa mənfi təsir göstərməsindədir. Əsas fərq polis ilə xalq arasında yaranmış münasibətlər üzərindədir. Ənənəvi modeldə polis ilə xalq arasındakı bolunmə aydın görünür. Polis qanunu icra edir və insanlar da qanunun subyektləridir. Sahə orientasiyalı polislik işi modelində isə polis və xalq qanun və qaydanı təmin etmək üçün bir-biri ilə əməkdaşlıq edir. Vətəndaş sadəcə qanunun subyekti deyil,o təhlükəsizliyin təmin edilməsində fiqura çevrilir. Bu paradiqma içərisində, polis işçilərinin rolu dəyişir; polis indi ictimaiyyət qarşısında daha da cavabdeh olur və ictimaiyyətlə tərəfdaşlıq edərək,cinayətin qarşısını almaq və ya azaltmaq üçün həll yolları hazırlamaqda müəyyən mənada layihə rəhbəri kimi çıxış edir. İctimaiyyətlə təmasda olmaq kimi yeni vərdişlər tələb olunur və o da inam əsasında münasibətlər qurmaq üçün zəruri şəffaflığa kömək edir. Sahə polisi işi ilə bağlı bir necə son sözlər üçün aşağıda Haşiyə4-ə baxın:.

Haşiyə 4: Sahə polisi işi bütün problemlərə cavab deyil

Uğurla həyata keçirilərsə ,sahə polisi işi “korrupsiyalı” fəaliyyətin –xüsusilə də “proses korrupsiyasının” müəyyən formalarını azaldan kimi gözlənilə bilərdi. Polislik işinin və korrupsiyanın bütün problemlərinə çıxış yolu kimi sahə polisində baxmağın böyük təhlükələri vardır. Birincisi, bu 3-cü Fəsilin aydınlaşdıracağı kimi, korrupsiyaya qarşı mübari-

zə üçün strategiyanın qurulması çoxüzlü yanaşma tələb edir və bu yanaşma həm polis təşkilatının özünə və həm də polisin qoruduğu daha geniş mühitə yönəlir. İkincisi, sahə polis işinin özü, özü ilə müəyyən “korrupsiyaya meyillik” gətirir– xüsusi sayıqlıq göstərilmədiyi halda korrupsiya fəaliyyətinin yüngülləşdirildiyi və çiçəklənməsi mümkünlüyü⁵⁶.

3.3. Strukturlar

Strategiya fəaliyyətə çevrilməyə qədər abstrakt kimi qalacaq. Strateji məqsədlərə nail olmaq üçün ölçülər götürülməlidir. Bu ölçülərin məhsuldarlığı maddi və qeyri-maddi amillərdən, məsələn, resurslar, uyğun vərdişlər və vaxtlı vaxtında alınan informasiyadan asılıdır. Təşkilat və idarəetmə amilləri də polis xidmətinin məhsuldarlığına birbaşa təsir edən amillərdir. Bunlar həm strukturlar, həm də müxtəlif proseslər üçün uyğundur. Struktur indi müzakirə olunacaq və proseslər isə növbəti alt bölmədə müzakirə olunacaq.

Təşkilati struktur rəsmi aparat olub, onun vasitəsilə təşkilatlar iki əsas fəaliyyətlərini yerinə yetirirlər: 1) əmək bölgüsü və 2) işin koordinasiyası⁵⁷. Polis təşkilatları özlərinin strukturları ilə müəyyən olunur: parametrlərlə –yəni onların əsasında təşkilat öz resurslarını təşkil edərək öz işini görür və məqsədlərinə nail olur. Polis təşkilatının strukturunun əsas istiqamətlərini yeddi əsas element təşkil edir. Bu elementlər aşağıda Həşiyə5-də cəmləşir:

Həşiyə 5: Polis təşkilatının strukturunun yeddi elementi

1. *Şaquli bölünmə.* İerarxiyanın təbiəti, o cümlədən, komanda təbəqələrinin sayı və təbəqələr arası sosial məsafə.
2. *Vəzifə bölünməsi.* Bu fəaliyyət əsasında, səciyyəvi layihələrdə coğrafi paylanma və ya coğrafi proseslər əsasında ola bilər.
3. *Funksional bölünmə.* Təşkilatın öz işini xüsusiləşmiş funksiyalara bölmə dərəcəsi. Faktiki olaraq bütün polis xidmətləri, patrul, təhqiqat və inzibati işlər üzrə ayrı-ayrı bölmələrə malikdir. Bölmələr daha xüsusiləşmiş alt-birliklərə bölünməklə onların funksiyaları daha da məhdudlaşır.
4. *Ərazi üzrə bölünmə.* Təşkilatın öz yurisdiksiyası çərçivəsində yayılması. Vahid qərarqahlı polis idarələri ərazi baxımdan məhəllələrdə yerləşən sahə polisi ofisi, kiçik şöbələrdən daha az əraziyə bölünür..
5. *Inzibati gərginlik.* Inzibati dəstək funksiyaları üçün (insan resursları və ya kompyuter işləri) müəyyən edilən işçilərin sayının əsas tapşırıqları yerinə yetirən patrul və ya təhqiqatlara qarşı.
6. *Rəsmiləşdirmə.* Təşkilatın rəsmi yazılı qaydalara və prosedurlara riayət etməsinin miqyası, nəinki ənənə və ya dostluq kimi qeyri rəsmi göstərişlərə arxalanması.
7. *Mərkəzləşmə.* Təşkilat daxili qərarların ierarxiyanın başında toplanmasının miqyası.

3.3.1. Təşkilati strukturun başlıca növləri

Təşkilati strukturun iki başlıca növü vardır: hündür və hamar. Hündür təşkilati strukturlar çoxsaylı ierarxiyalarla, bir neçə pillələri olan piramida modeli ilə xarakterizə olunur. Hamar təşkilati struktur elə təşkil olunur ki, orada rəhbərlik ilə kadrlar arasında minimum məsafə(ara) olur. Bu iki başlıca strukturlar təşkilati fəaliyyətin bütün amillərini əhatə etmir, beləliklə, demək digər təşkilati struktur modelləri də vardır.

3.3.2. Təşkilati strukturun digər növləri

Polis xidmətləri aşağıdakı struktur modellərinə uyğun şəkildə qurulur və ətraflı şəkildə aşağıda göstərilir: *xətt strukturu, xətt və ştatlı işçilər strukturu, funksional struktur, idarələr üzrə struktur, matrisa təşkilati struktur; və strukturun yeni formaları*. Pis model yoxdur; Bu bölmədə aşağıda göstərilən kimi inkişafın konkret mərhələsinə daha yaxşı uyğunlaşdırılmış modellər vardır. Polis təşkilatının hansı mərhələdə olduğunu aydınlaşdıran əsas amillər təşkilatın həcmi, onun coğrafi baxımdan yayılması və onun iş modelidir. Strukturlar və proseslər vəziyyətlə eyni cür səsləşməlidir.

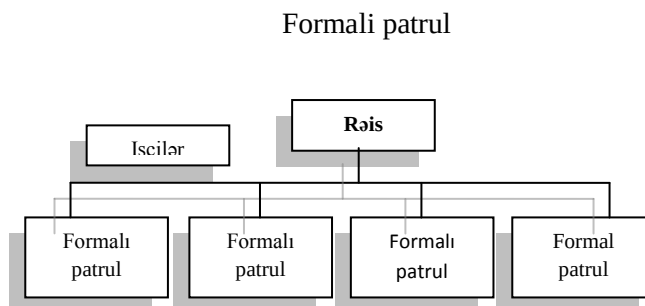
3.3.2.1. Xətt strukturu

Bu ən sadə formadır və kiçik polis xidmətlərinə daha yaxşı uyğundur. Bu struktur müxtəlif istiqamətlər üzərində qurulmuşdur: formalı patrul, yol polisi və cinayət araşdırmaları üzrə.

3.3.2.2. Xətt və işçi strukturu

Daha geniş polis idarələrində, başlıca xətt elementləri müxtəlif dəstək verici birliklər tərəfindən başa çatdırılır: xətt strukturuna ekspert məsləhəti vermək üçün (məsələn, hüquqi məsləhət), xüsusilaşmış fəaliyyətləri başa çatdırmaq üçün (elmi, təlim, xəbərləşmə) və nəzarət, intizam prosedurları vasitəsilə idarə boyu uyğunluq əldə etməyə kömək üçün əlavə olaraq işçilər ayrılır.

Şəkil 3: Xətt və işçi strukturu



3.3.2.3. Funksional struktur

Bu cür struktur təşkilatı məqsədlərə nail olmağa kömək üçün təşkilat daxilində işçilərin oynadığı funksiyalara/rollara görə sinifləşdirilir. Təşkilat idarələrə bölünə bilər və burada hər bir idarənin səciyyəvi funksiyası vardır və bütün idarələr fərd olaraq çalışır ki, təşkilatın məqsəd və vəzifələrini yerinə yetirsin. Funksional strukturun üstünlükləri və çatışmamazlıqları ilə bağlı yekunu aşağıda Həşiyə 6-da görə bilərsiniz:

Həşiyə 6: Funksional strukturların üstünlükləri və çatışmamazlıqları

Üstünlüklər

- Funksional strukturlar ixtisaslaşmaların üzərində qurulduğundan, hesab edilir ki, funksional struktur hər bir idarədən ən yaxşısını tapacaq. Eyni maraqda olan işçilər bir yerdə toplandıqca, onların işinin məhsuldarlıq ehtimalı da çox olur..
- Göstəriş verilməsi və müxtəlif layihələrin həyata keçirilməsi sağlam düz-xətli struktura görə sadə olur.
- Hər bir işçinin müəyyən edilmiş mənsəb yolu və polis təşkilatı nəzdində, öz idarəsi daxilində vəzifə baxımından yüksəlməyə potensialı vardır.

Çatışmamazlıqlar

- Funksional struktur özünün sərt ierarxiyasına görə ən bürokratikdir.
- Qərarları həyata keçirmək vaxt alır. İdarələr boyu xəbərləşmə effektiv deyil.
- Şöbələr üzrə xəbərləşmələr səmərəli deyil
- Hər bir idarənin nöqteyi-nəzəri dar çərçivəlidir və öz məqsədləri ilə məhdudlaşır və o, onlara daha böyük rəsmi görməyə və ümumi məqsədə doğru məhsuldar işləməyə imkan vermir.

3.3.2.4. İdarələr üzrə struktur

Bu cür növ struktur, həmçinin, “məhsul strukturu” kimi məlumdur, çünki hər bir funksiyada olan birlik idarə kimi qruplaşmışdır. İdarənin məqsədlərinə nail olmaq üçün, hər bir idarənin tələb olunan bütün resursları və funksiyaları vardır. Hər bir idarə onların yerləşdiyi yerə görə, tapşırıq, məhsul, xidmətlərə və s. görə fərqlənə bilər. İdarələr üzrə strukturun üstünlükləri və çatışmamazlıqlarının məcmusu üçün aşağıda Həşiyə 7-ə bax:

Həşiyə 7: İdarələr üzrə strukturların üstünlükləri və çatışmamazlıqları

Üstünlükləri

- İdarələrin öz fəaliyyətlərinə diqqəti yönəltməsi yüksək səviyyəli təcrübə və məhsuldarlığı təmin edir.
- Görülən işlərin qiymətləndirilməsi yüngülləşdirilir.
- Qərargah ümumi strategiyaya fokuslanır və idarələr onu öz səviyyələrinə keçirir.
- Mərkəzsizləşdirməyə görə səlahiyyətləri olduğundan rəislər inkişaf etmək imkanındadırlar.

Çatışmamazlıqlar

- İdarələr avtonom ola bilər.
- Resursların bölünməsi üstündə idarələr -arası münaqişə ola bilər.
- Təşkilatın koordinasiyası mürəkkəbdir.

3.3.2.5. Matrisa təşkilati struktur

Matrisa strukturu təşkilati strukturun iki növünü birləşdirir: məhsul verən təşkilati struktur və təmiz funksional struktur. Bu kombinasiya unikal iş mühiti ilə nəticələnir. Təyinatlar layihə əsasında olanda, bu struktur ən faydalıdır çünki, bu modeldə təşkilati məqsəd və vəzifələrə nail olmağa kömək üçün bir neçə fərqli funksional səlahiyyətləri olan peşəkarlar tələb olunacaq.

Tipik olaraq, bu strukturun bir yox, bir neçə layihə rəhbəri olacaq və layihədə işləyən işçilər layihə rəhbərlərinin hər birinə hesabat verməli olacaq. Ona görə də, matrisa təşkilati strukturunda, informasiya paylaşması səmərəli və hamar işləməklə ayrılan tapşırıqları həll etmək üçün məcburi olur.

Hər bir layihənin özünün layihə rəhbəri olacaq və nəticələr haqqında layihə rəhbərinə fərqli qruplar hesabat verəcək. Əldə edilən məhsulun rəhbəri birbaşa təşkilatın rəhbərinə hesabat verir. Bundan əlavə, funksional idarə müdiri də olacaq və o uyğun texniki bazanın təmin olunduğunu və yüksək keyfiyyətli iş və təşkilati liderlik təcrübəsi vasitəsilə təşkilatın texniki baxımdan işlək olmasına məsul olacaq. Matrisa təşkilati strukturların üstünlükləri və çatışmamazlıqları məcmusu üçün aşağıda Haşiyə8-ə baxın:

Haşiyə 8: Matrisa təşkilati strukturların üstünlükləri və çatışmamazlıqları

Üstünlükləri

- Onların işlərinin keyfiyyətinə görə, ixtisaslaşmış idarəetmə qrupu seçilə bilər.
- Daha çox uğur qazanmaq şansı qazanmaq üçün, layihənin ehtiyac-ları peşəkarları işə cəlb etmək üçün yeganə kriteriyadır.
- Bir qrupun üzvü kimi işə cəlb olunmuş önəmli adamlar başqa qrupların da rəhbərliyi altında işlədiyindən, layihə gəlirli olur, çünki layi-hənin xərcləri minimuma enir.
- Struktur xərclər, zaman və yerinə yetirmə arasında balanslaşır.
- Çox az münaqişənin baş vermək ehtimalı olur.
- Kənar amillərin layihəyə/tapşırıqə təsir etmə şansı az olur.

Çatışmamazlıqlar

- İş amilləri üzərində düzgün anlam olmasa çəşqinlik və münaqişə

ola bilər(resursların iki qrup tərəfindən və ya iki idarədə işləyən bir qrup tərəfindən paylaşması).

- Əgər layihə üçün bir neçə layihə rəhbəri tutularsa xərclər arta bilər.
- Qrup üzvlərinə və ya hətta layihə rəhbərinə verilən müstəqillik və qərar qəbul etmə səlahiyyəti o deməkdir ki, layihənin vaxtında yerinə yetirilə bilməməsi şansları vardır.

3.3.2.6. **Strukturun yeni formaları**

- *Komanda strukturu.* Bu təşkilati strukturun işi komanda kimi işləməkdir və o da həm şaquli,həm də, üfiqi ola bilər.Komandalar da fərdi proseslər və funksiyalar üzərində qurula bilər.
- *Şəbəkə strukturu.* Bu strukturlarda rəhbərliyin məsuliyyəti,elektron media vasitəsilə xarici əməkdaşlıq və münasibətləri bir növü koordinasiya və nəzarət etməkdir.
- *Virtual struktur.* Bu şəbəkə strukturunun uzantısıdır və rəhbərliyə,hər hansı geniş fiziki infrastruktur saxlamadan dünyadakı müxtəlif idarələrlə müntəzəm əlaqə qurmağa və saxlamağa imkan verir. Bu təşkilati strukturun sərhədləri yoxdur və onun işi tamamilə internetdən asılıdır.

3.3.3. **Strukturlar və korrupsiya**

Təşkilatın strukturları korrupsiyanın inkişafına kömək edir,yoxsa zəiflədir və əgər cavab hə olarsa,necə? Bu suallara cavablar üç elementdən asılıdır:

1. Coğrafi struktur. Mərkəzsizləşdirilmiş təşkilat öz idarələrinə daha çox sərbəstlik verir və bu cür məsafə nəzarəti daha da çətinləşdirir.Beləliklə,korrupsiya mərkəzin xəbəri olmadan inkişaf edə bilər.
2. Polis xidmətinin müxtəlif birlikləri arasında müəyyən dərəcədə mühüm kiçik bölmələrə bölünmələr həmişə polis xidməti haqqında ümumi təsəvvürün lazımı şəffaflığına maneçilik törədir.Şaquli strukturlar, qərarqahın təsir dairəsində qalan avtonom birliklərə apara bilər və bu birliklərə nəzarət edən lazımı mexanizmlərin yaranmasının qarşısını almağa çalışar. Korrupsiyalı fəaliyyətin inkişafının mərkəzin xəbəri olmadan artmasının riski,qapalı təşkilatda açıq təşkilatlarda olduğundan böyükdür..
3. Səlahiyyət və nəzarət sistemləri struktura güclü şəkildə bağlanacaq və ona görə də korrupsiyanın inkişafının imkanlarına təsir edəcək.

Nümunə1: Polisin mərkəzləşdirilməsi və ya mərkəzsizləşdirilməsi?

Amerika Birləşmiş Ştatlarında coğrafiyanın rəngarəng olması polis idarələrinin mərkəzsizləşdirilməsinə kömək edir. Ən mühüm dəyişən isə polisin yerli siyasətin içində kök salmasıdır. Çox sayda polis xidmətləri, həmişə ərazidə çoxluq təşkil edən əhalini əks

etdirdiyindən, səciyyəvi etnik qrupdan təşkil olunur və onlar daha çox korrupsiyaya bu-
laşmış sayılan yerli siyasətçilərə çox bağlı olurlar.

Bu cür korrupsiya, bir çox islahatçıları, məsələn, Avqust Vollmer və O. Vilsonu (Au-
gust Vollmer and O. W. Wilson) təbəçilik qaydası, vahid komandanlıq və nəzarətin həcmi
kimi açar idarəetmə konsepsiyalarından istifadə edərək polis təşkilatını ciddi mərkəzləş-
miş təşkilata doğru çevirməyə sövq etdi.

Mərkəzləşmiş təşkilati forma dağıdıcı korrupsiyaya, siyasi bağlılıqlara və polis işçiləri
arasında əyilmiş davranışa nəzarət etmək üçün ən yaxşı vasitə kimi özünü göstərdi..

Bu gün, polis idarələrinin əhalinin ehtiyaclarına doğru fəlsəfəsi ilə işlərini qurduqları
bir zamanda, polisin mərkəzsizləşdirilməsi çağırışları artmışdır; mərkəzsizləşdirilmə, baş
idarələrin nə etmək diktəsi olmadan polis işçilərinə öz səlahiyyətlərindən yaradıcı şəkildə
istifadə etməyi səlahiyyətləndirir.

Mərkəzləşdirilmiş polis təşkilati korrupsiya və pis davranışı daha effektiv nəzarət edə
bilər, lakin o polisdə əhalinin ehtiyaclarını qarşılamağa imkan vermir⁵⁸.

3.3.4. Strukturları necə qurmalı

Strukturları quran zaman müxtəlif elementlər nəzərə alınmalıdır. Onların arasında mü-
hüm olanları bunlardır:

- Mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmə arasında tarazlıq.
- Strukturları qurmaq üçün lazım olan əsas elementin seçilməsi –
proses, coğrafi zonalar, səlahiyyət və s.

Təşkilati strukturların qurulmasına necə yanaşmalı? Proses aşağıdakı kimi təsvir oluna
bilir:

- Fəaliyyətlər analiz edilir.
- Fəaliyyətlər struktur elementlərinə qruplaşdırılır (onların verdikləri töhvə-
lərə görə: nəticələr gətirən fəaliyyətlər; dəstək fəaliyyətləri; təmir və saxlama fəa-
liyyətləri; ali rəhbərliyin fəaliyyətləri)⁵⁹.
- Qərar vermə prosesləri və münasibətləri aydınlaşdırılır.
- Koordinasiya mexanizmləri qurulur.
- Struktur yerinə qoyulur.

Həsiyə 9: Təşkilati formalar, müəyyən başlıca prinsiplərə hörmət etməlidir

- Sadəlik.
- Aydın təbəçilik qaydası

- Nəzarətin məhdud həcmi.
- İşə görə təşkil.
- Vahid komandanlıq

3.3.5. Strukturlar zaman keçdikcə dəyişir

Təşkilatlar dəyişməz qurumlar deyil. Onlar inkişaf mərhələləri vasitəsilə tərəqqi edir və bu mərhələlərin hər biri konkret problemləri həll etməlidirlər. Bir model təşkilati inkişafın beş mərhələsini üzə çıxarır.

1. *Sahibkarlıq mərhələsi*, bu rəhbərlik böhranı növü ilə bağlıdır, yəni, təşkilatı yaradan rəhbər təşkilat böyüdükcə onu idarə etmək qabiliyyətini itirir. (Bu həmçinin, kiçik polis idarəsinin böyüməsi ilə eyni cür ola bilər.
2. *Istiqamət mərhələsi*, burada uyğun strukturlar qurulmalıdır; məsələn, polis təşkilatlarında xətt strukturlarına birliklər əlavə ediləndə yeni komanda səviyyələri də əlavə edilir. Strukturların möhkəm mərkəzləşdirilməsi daha çox avtonomiya və mərkəzsizləşdirməyə ehtiyac yaradır. Sahə polisi işinin həyata keçirilməsi bu vəziyyəti nümayiş etdirə bilər.
3. *Səlahiyyətləri vermə mərhələsi*, burada verilən avtonomiya təşkilat üçün ümumi strategiyaya nail olmaqdan ötrü nəzarətin itməsinə və çətinliklərə gətirə bilər. O zaman ən yaxşı nəzarətə ehtiyac yaranır.
4. *Koordinasiya mərhələsi*, burada təşkilatın öz məqsədlərinə nail olmasını təmin etmək üçün vasitələr və proseslər müəyyən edilir. Rəsmi planlaşdırma prosedurları inkişaf etdirilir..
5. *Əməkdaşlıq mərhələsi*, burada problemlərin həll olunmasına birləşmiş yanaşmalar vasitəsilə baxılır..

Problemlər o zaman ortaya çıxır ki, hər hansı mərhələnin tələb etdiyi lazımi tədbirlər görülməsin, məsələn, əgər polis strukturlarının mərkəzsizləşdirilməsi, səlahiyyətlərin və ya nəzarətin bölünməsi üzrə dəyişikliklərlə daban-dabana getməzsə. Bu cür vəziyyətlər, “idarəetmə strukturları strategiyanın arxasınca gedir” adlanan açar prinsipinin əhəmiyyətinin altını çığır.

3.3.6. Mərkəzləşmə yoxsa mərkəzsizləşdirmə?

Bütün təşkilati problemlərdə, açar strateji qərar nəyin mərkəzləşdirilməsi və nəyin mərkəzsizləşdirilməsidir. Bunlar arasındakı sağlam tarazlıq təşkilatın hamar işinə kömək edir. Əksinə, problemlər təşkilat və onun ümumi məhsuldarlığı arasındakı münasibətlərə pis təsir edə bilər. Bu suala cavab, strukturların sxemini müəyyən edəcək və güclü şəkildə səlahiyyət və nəzarət sisteminə təsir edəcək. .

Polis strukturları siyasi strukturlara uyğunlaşmalıdır. Məsələn, federal dövlətlərdə polis xidmətinin səlahiyyətləri mərkəzdən yerlərə verilmək istiqamətində olur(mərkəzsizləşdirilmə) və avtoritar dövlətlərdə iş mərkəzləşdirilir. Təşkilati prinsiplərdən biri,struktur-
ların strategiyanın arxasınca getməsidir və yeni polis işi modelinin qəbulu,məsələn,sahə
polisi yönümlü modelin qəbulu, mərkəzləşmə-mərkəzsizləşdirmə münasibətlərindəki də-
yişiklərdə öz əksini tapmalıdır. Aşağıda, Həşiyə10-da,mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləş-
dirmənin bir çox üstünlüklərinin cədvəli verilmişdir.

Həşiyə 10: Mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmənin üstünlükləri

Mərkəzləşmənin üstünlükləri

- Əməliyyatlara ciddi nəzarət.
- Siyasi addımların,praktikaların və prosedurların bir-birinə uyğunluğu.
- Mərkəzləşdirilmiş,ixtisaslaşmış ekspertlərdən daha yaxşı istifadə

Mərkəzsizləşdirmənin üstünlükləri

- Daha yuxarı səviyyəli rəhbərliklə məsləhətləşmədən tez qərar qəbul etmə.
- Daha yuxarı səviyyəli vəzifəyə getmək üçün əla təlim təcrübəsi
- Yerli şəraitlərə daha yaxşı uyğunlaşdırılmış qərarlar.

3.4. Proseslər

Strategiya və strukturları müzakirə edəndən sonra, təşkilatın öz missiyasını yerinə yetirmək və xidmətlərini göstərmək üçün istifadə etdiyi proseslərə baxılmalıdır. Bu proseslər işin məhsuldarlığına birbaşa təsir edir və həmçinin bütöv təşkilatın ardıcılığını gücləndirir (və ya ona zərər vurur). Sonuc,istifadə olunan yol və vasitələr ardıcıl olmalı və proseslər onlara uyğun getməlidir,məsələn, səlahiyyətlərin mərkəzdən daha da bölünmə-sini təmin etmədən sahə polisi modelini tətbiq etmək və sahə polisi işçilərinə daha geniş avtonomiya vermək gözlənilən nəticələrlə ziddiyyət təşkil edəcək. Əsas diqqət təşkilatın yaxşı işləməsi üçün lazım olan ən mühüm elementlərin üzərində olmalıdır.

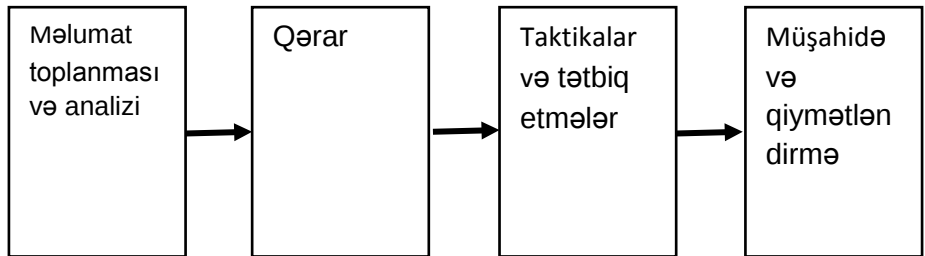
3.4.1. Səlahiyyət sistemi⁶⁰

Burada səlahiyyət,qərarların verildiyi,tapşırıqların verildiyi və həyata keçirildiyi sistem kimi başa düşülməlidir Beləliklə,burada qərar vermə prosesinə,təbəçilik,rəhbərlik və nəzarət məsələlərinə baxmalıyıq.

3.4.1.1. Qərar vermə prosesi

Qərar vermə prosesi Şəkil 5-də nümayiş etdirilir. Hər bir dördbucaq zaman keçdikcə, başlanğıcdan sona qədər prosesdəki addımı(və ya addımları) göstərir.:

Şəkil 4: Qərar vermə prosesi



Problemi rasional olaraq həll etmək üçün, verilən uyğun zaman çərçivəsində, aşağıdakı mərhələlər yanaşmanı strukturlaşdırır (idarəetmə və həmçinin, əməliyyat problemlərini). Aşağıda, Cədvəl 4-də, biz hər bir mərhələni sol tərəfdəki sütunda yerləşdiririk. Bu rəhbərliyin başlanğıcdan başlayıb (ən başdakı hissə) sona qədər (sonuncu dairə aşağıda) görəcəyi işin xronoloji ardıcılığı ilə eynidir. Bu mərhələ zamanı atılacaq addımlar sağda göstərilir.

Cədvəl 4: Qərar qəbul etmə prosesinə necə yanaşmalı

Mərhələ	Fəaliyyətlər
Probleməin tərifəi	▪ Probleməin başa düşülməsi, aydınlaşdırılan ehtiyaclar, missiya ▪ Probleməin analizi ▪ Probleməin qoyulması
Qərar vermə	▪ 1-ci mərhələdə qoyulan probleməin geniş qiymətləndirilməsi ▪ Məqsədlər və məhdudiyyətlər (resurslar, qanunilik) ▪ Mümkün və izn verilmiş fəaliyyətlərin aydınlaşdırılması və qiymətləndirilməsi ▪ Vahid variantın seçimi
Yerinə yetirmə	▪ Qərarın yerinə yetirilməsi üçün fəaliyyət planı ▪ Tapşırıqlar ▪ Həyata keçirmə
Monitoring	▪ Aparılan fəaliyyətlərin məqsədlərə nə qədər uyğun olduğunu izlə
Gələcəyə planlaşdırma	▪ Vəziyyətin mümkün dəyişməsinə müəyyən et ▪ Cavab tədbirləri hazırla
Qiymətləndirmə	▪ Nəticələri və prosesi qiymətləndirmə

Problemi daha yaxşı başa düşmək üçün hansı məlumat bazaları faydalıdırsa, o informasiyalar toplanır və müxtəlif variantlar və mümkün həll yolları önə çəkilir. Qərar müxtəlif həll yolları arasındakı seçim olacaq; taktikalar və açılmalar məqsədlərə (missiya və ya problemlərin həlli) nail olmaq üçün yollar(taktikalar,metodlar) və vasitələr(resurslar) arasındakı ən yaxşı qarışığı birləşdirəcək. Monitoring,qarşıya qoyulan məqsədlər və tətbiq edilən ölçülərin effekti arasında boşluqları müəyyən etməyə imkan verir və qiymətləndirmə öyrənilən təcrübədən dərs almağa kömək edir.

Aydın qərar vermə prosesi təşkilat üçün əhəmiyyətlidir ,çünki o əmin olur ki:

- Uyğun subyektlər qərar qəbul etmədə iştirak edirlər.
- Problemlərə rəşional yanaşma tətbiq etməyi imkan verən və qərar verənlər arasında ümumi dil yaradan metodologiyadan istifadə olunur.
- Qərarlar qəbul ediləndə vaxt itirilmir.

Qərarlar hec vaxt tam rəşional ola bilməz: informasiya qıtlığı,vaxt məhdudiyyəti,şəxsi tərəftutma,maraqlı dairələr və digər amillər onları asanlıqla təhrif edə bilər.Korrupsiyanın özü də başqa təhrif ola bilər.

3.4.1.2. Qərar vermə prosesi və korrupsiya

Qərarvermə prosesinin bütün mərhələləri korrupsiya üçün imkanlar yaradır. 5-ci cədvəldə bir neçə nümunə göstərilir:

Cədvəl 5: Qərar vermə prosesinin nümunəsi və korrupsiya

Qərar vermənin mərhələsi	Korrupsiya imkanları
Informasiya toplanması və analizi	▪ Müəyyən adamları qorumaq üçün məlumat toplanması məhdudlaşdırılır. ▪ Mühüm məlumat məhv edilir və ya ötürülmür. ▪ Analizlər tərəf tutur.
Qərarlar	▪ Elə ölçülər ortaya qoyulur ki,onlar müəyyən adamları və ya fəaliyyətləri təhlükə altına qoymur.
Açılmalar/təhqiqatlar	▪ Açılmalar haqda məlumatlar verilir. ▪ Səciyyəvi məqsəd nəzərdə tutulmur
Nəzarət	▪ Bir çox nəzarət həyata keçirilmir

3.4.1.3. İdarəetmə sistemi

İdarəetmə sistemi təşkilat daxilində səlahiyyətin, xəbərləşmə və məsuliyyətin rəsmi xəttidir; o xidməti borcları və məsuliyyətləri müəyyən etməyə imkan verir. Yenə də, idarəetmə sistemi strategiya, strukturlar və müxtəlif proseslərlə, xüsusilə də qərar qəbul etmə prosesləri ilə əlaqəli olmalıdır.

3.4.1.4. Liderlik

Liderliyin çox tərfi vardır. Piter Draker (Peter Drucker) onu belə ifadə edir: “Liderin yeganə tərfi odur ki, onun arxasınca gedənlər olsun”⁶¹. Varren Bennisin (Warren Bennis) tərfi, liderin fərdi qabiliyyətlərinə fokuslanır. “Liderlik özünü bilmək funksiyasıdır, öz baxışının ictimaiyyətə yaxşı çatdırılması, həmkarları arasında inam yaradılması və öz liderlik potensialını həyata keçirmək üçün səmərəli addımların atılmasıdır”⁶². Jon Maksvell (John Maxwell) liderlik tərfini bu formada ifadə edir: “liderlik təsir etmədir – nə çox, nə az”⁶³. Bu təriflərdə ümumi olan güc və nüfuz anlayışlarıdır. Liderlər arasındakı fərqlilik, onların güc və nüfuzdan necə istifadə etmələri ilə bağlı ola bilər.

Nümunə 2: Liderlik və korrupsiya

Liderlər də kiminsə arxasında gedirlər: onlar başqalarının nüfuzuna tabe olurlar və onlar öz güclərini başqalarına nümayiş etdirirlər. Ona görə də, korrupsiya ilə mübarizə, korrupsiyaya bulaşmış mühitdə nüfuz xəritəsinin çəkilməsini tələb edir. Bu xəritə bir tərəfdən, şübhəli liderə təsir edən nüfuzun mənbələrini, digər tərəfdən, mənbə kimi görünən, liderdən gələn potensial viruslanmış münasibətlər şəbəkəsini müəyyən etməyə imkan verir.

Liderlərin gücü onların tutduğu mövqelərdən asılı olaraq dəyişir və ona görə də, onların korrupsiya sahəsində nüfuzu onların fəaliyyətlərinin nəticələrinin həcmində əks olunur. Yüksək vəzifəli rəhbərlər prosesləri təhrif etmək və sistemli korrupsiyaya münbit şərait yaratmaq imkanındadırlar; məsələn vəzifəni artırmaq məsələsində, əgər onu rüşvət vasitəsilə almaq mümkündürsə. Bu cür sistem o zaman işləyə bilər ki, o ali rəhbərlik tərəfindən qəbul edilsin və onların qazancı üçün istifadə edilsin. Təşkilatın aşağı hissəsində, məsələn, fərdi polis işçiləri, şübhə yaradan davranışlara göz yummaqla və ya yol hərəkəti qaydaları pozuntularına göz yummaqla xalqın nümayəndələrindən rüşvət ala bilər.

Bu növ korrupsiya əgər müəyyən səviyyəyə qalxarsa sistemli şəkil alır. Birbaşa rəislərin rolu çox önəmlidir. Onlar polis işçiləri ilə birbaşa təmasdadırlar və həmçinin, onlar yuxarı polis təşkilatının yüksək vəzifələrində nələrin baş verdiyindən məlumatlıdırlar. Onlar özlərinin təbəçiliyində onların korrupsiyalı fəaliyyətini görəndə həyəcan signalı vermirlərsə, ali rəhbərlik də vaxtında məlumat almayacaq. Əgər onlar müəyyən davranışa və pis vərdislərə dözürlərsə, bu cür iş mədəniyyəti də tezliklə uyğun olaraq inkişaf edəcək.

Birbaşa rəis olan serjantın, təbəçiliyində olanlara təsiri ən əhəmiyyətlidir, çünki o, onlarla birbaşa təmasdadır, onların problemlərini bilir və özündən yuxarı rəhbərlik ilə əlaqə qurmaq imkanındadır; o həmçinin təbəçiliyində olanlara yuxarıdan gələn təlimatları çat-

dırdığı yollarla da təsir edə bilər. Rol modeli kimi onun öz qrupu üçün əhəmiyyəti aşağı salınmamalıdır. İslahat zamanı, orta səviyyəli rəislər dəyişikliyin lehinə və əleyhinə olub, ya dəyişimi dəstəklər ya da pozar.

Liderlərin davranışı sürəti də müəyyən edir. Liderlər polis işçiləri tərəfindən müşahidə olunur; onlar rol modelləri kimi təşkilatın bəyan etdiyi dəyərlərə uyğun hərəkət etməlidirlər. Bu kontekstdə onların davranışı nümunə kriteriyası yaradacaq. Pis rol modellərinin arxasınca getmək asan olduğundan, əgər polis işçiləri öz liderlərinin davranışlarının təşkilatın bəyan etdiyi dəyərlərə uyğun olmadığını başa düşsələr, polis təşkilatına dəyən zərər çox böyük ola bilər.

3.4.1.5. Liderlik üslubları

Liderlik üslubu məqsədlər və vəzifələrə nail olmaq üçün istiqamət vermək, planları həyata keçirmək və kadrları ruhlandırmaq üçün yollardan və yanaşmadan ibarətdir. O, rəhbərlik ilə təbəçilikdə olanlar arasında münasibətləri müəyyən edir. Üç cür əsas liderlik üslubu mövcuddur: 1) avtoritar, burada lider qərar verir və onun adamları həyata keçirir; 2) demokratik, burada qərarlar tərəfdarlarla və ya həmkarlarla məsləhət olunur; və 3) səlahiyyətin verilməsi ilə, yəni tərəfdarlar səlahiyyətinə uyğun məsələlərdə qərarlar verirlər. Doğru qəbul edilən üslub mövcud deyil, ancaq hər hansı vəziyyətə uyğun və tərəfdarların verdiş səviyyəsinə və iradəsinə uyğunlaşdırılmış üslublar vardır. Adekvat olmayan liderlik üslubları kadrlar arasında narazılıq, narahatlıq və aşağı səviyyəli mənəviyyət yaradır və ona görə də onların korrupsiyaya münasibətinə təsir edir..

3.4.2. Nəzarət

5-ci Fəsil geniş şəkildə nəzarəti əhatə edir. 3-cü Fəsildə, nəzarətə, təşkilatın yaxşı işinə kömək edən proses kimi baxılır və bu proses korrupsiyanı ya inkişaf etdirir ya da azaldır. Nəzarət fərqlilikləri aşkar etməyə kömək edir və vəziyyətdən, davranış standardından, planlaşdırma və ya məqsəddən asılı olaraq dəyişir.

Polis təşkilatında iki cür nəzarət növü vardır: 1) kənar və 2) daxili. Kənar nəzarət siyasi hakimiyyət, məhkəmə orqanları və ictimai rəy tərəfindən həyata keçirilir. Bu cür nəzarət, polisin fəaliyyətinin hökumətin qanunları və siyasətləri ilə nə qədər uyğun olduğunu yoxlamağa və onların həyata keçirilməsinin məhsuldarlığının yoxlanmasına yönəlmişdir. Bu 6-cı Fəsilin mövzudur.

Daxili nəzarət iki geniş istiqaməti əhatə edir:

1. Əmrlərin, tapşırıqların və fəaliyyətlərin yaxşı yerinə yetirilməsini yoxlamaq üçün kadrlara nəzarət edir və onların davranışlarının normalara uyğun olmasını təmin edir.

2. Bürokratik nəzarət prosedurlara,müəyyən edilmiş məqsədlərə,biliyin qiymətləndirilməsinə necə diqqət verilməsini dəyərləndirir.

İdarəetmənin mühüm mexanizmi kimi, nəzarət sistemi səmərəli qalmaq üçün bir çox hiylələrdən uzaq durmalıdır:

- Nəzarət strategiya ilə zəncirvari bağlı olmalıdır.Məsələn,əgər polis təşkilatı sahə polisi işini inkişaf etdirirsə,o zaman o mərkəzin səlahiyyətlərini daha da azaldan təşkilat kimi hərəkət etməlidir,ictimaiyyətlə təmasda olan polis işçilərinə daha çox səlahiyyət verməlidir və inkişaf və xəbərləşmə metodları hazırlamağıdır. Əgər nəzarət sistemi bu vəziyyətə uyğunlaşmasa və işçilər üzərində sərt nəzarət və prosedurların tətbiqi üzərində qalmaqda davam edərsə,onda onlar bu polis işçilərinin muxtariyyətə və təşəbbüslərinə maneçilik törədəcək və onların xalqla əməkdaşlığının qarşısını alacaq.

- Nəzarət yanlış siqnallar verməli deyil.

- Nəzarət edilən məsələlər polis rəhbərliyi üçün nəyin əhəmiyyətli olduğunu göstərir.

- Polis işçiləri tezliklə rəhbərliyin dediyi ilə realıq arasındakı ziddiyyətləri ayırd edəcklər.

- Əgər verilən bəyanatlar faktlarla ziddiyyətlər təşkil edərsə,o zaman utanmaz münasibət təşkilatı mədəniyyətin tərkib hissəsinə çevrilir.

- Polis işçisinin motivasiyası və təşəbbüsü bu cür ziddiyyətlərin güclü təsirinə məruz qalacaq. .

- Nəticələrin nəzarəti təşkilatın məhsuldarlığına kömək edir.

Haşiyə 11: Korrupsiya məsələləri ilə bağlı bir neçə söz

- Üç cür nəzarət növü mövcuddur:1) kadrların nəzarəti və 2)bürokratik nəzarət və3)sosial nəzarət. Hər hansı təşkilatın üzvləri,onları əhatə edən sosial mühitin predmetləridir. Onlar başqa təşkilatın üzvləri ilə yaşayır və işləyir və onların davranışı müəyyən dərəcədə o biri qrupların davranışı ilə uyğun olmalıdır;əgər olmasa onda onlar ya qulaqardına vurular ya da hətta cəmiyyətdən uzaqlaşdırılar. Sosial təzyiq təşkilatın normalarından da hətta güclü ola bilər və əgər bu cür təzyiq qeyri-etik olan münasibət və davranışı dəstəkləmək və ya həvəsləndirmək olarsa,o zaman,o korrupsiyanın inkişafına yardım edən mühit yaradacaq.

- Kiçik qruplara edilən təzyiqlər böyük qruplardan möhkəm olacaq,xüsusilə də,əgər onların fəaliyyəti daha da imtiyazlı sayılırsa; əgər bu daha geniş muxtariyyətlə yerinə yetirilsə və/ya əgər bu xüsusilə risklidirsə(təhlükə baxımından yox,özünə cəlb etmə baxımından).

- Ona görə də polis təşkilatlarında bir çox birliklər xüsusilə nəzarət altında olmalıdırlar, məsələn,SWAT qrupları,xəbərçilər və narkotik qrupları ilə işləyən polis işçiləri. .

- Digər fəaliyyətlər daha çox sayıqlıq tələb edir:müşahidələr,məsə-

lən,insan haqlarına höməti təmin edən;gücdən istifadə də həssas sahədir.

▪ Çox sayda polis xidmətlərində azlıqlara hörmət(gender, dini,etnik)narahatlıq mövzudur və uyğun şəkildə nəzarətdə saxlanılmalıdır. .

Yeni polis işçilərinin köhnə işçilərdən fərqli gözləntiləri,ehtiyacları,fikirləri və rəyləri vardır,o mənada yox ki, onlar pisdir,o mənada ki, onlar yaşayıb boya başa çatdıqları cəmiyyətə uyğun modelləşmişlər. Nəzarət baxımından,bu dəyişikliyin güclü təsiri ola bilər. Gənc polis işçiləri daha da müstəqil olurlar: çox sayda polis xidmətlərində iş vaxtları azaldılmışdır, ərazi yerləşməsi baxımından məhdudiyyətlər qoyulur(müəyyən ərazidə yaşamaq öhdəliyi) və bir çox ölkələrdə maliyyə cəhətdən müstəqildirlər və onların sosial şəbəkəsi polis dünyasından kənara çıxır, beləliklə polis işçiləri özlərinin ənənəvi dairəsindən kənarda çox sayda adamlarla təmasda olurlar. Nəticədə, rəislər öz işçilərinin iş vaxtı nə işlə məşğul olduqlarını bilirlər,lakin çox zaman onların işdən sonra nə işlə məşğul olduqlarını,kiminlə görüşdükələrini və özlərini necə apardıqlarını qulaqardına vururlar.

Bu cür vəziyyətlərdən çox sayda problemlər meydana gəlir,məsələn,arvadı ic-timai evə və ya bara sahib olan polis işçisi,qız və ya oğlan dostu ölkədə qanunsuz yaşayan polis işçisi,dostları narkotik işlədən polis işçiləri və s. kimi problemlər çıxır.

3.4.3. İnsan resursları və polis işçilərinin işə alınması

Pis iş şəraiti polis işçilərinin korrupsiyaya əl atmasına həm stimül,həm də imkanlar yaradır. Ona görə də, insan resurslarının idarə edilməsi polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün önəmli sahədir,çünki o,təşkilatın stimül sisteminin əsasını təşkil edir. Xüsusilə də,diqqət, aşağıdakı alt-bölmələrdə müzakirə edilən elementlərə verilməlidir:polis işçilərinin *seçilməsi və rütbəsinin artırılması və maaşları və üstünlükləri*.

3.4.3.1. Polis işçilərinin seçilib işə alınması və rütbə artırılması

İşə qəbul olunan ən yüksək peşəkar qabiliyyətli və etik standartları olan polis işçiləri üçün təyinat prosedurları açıq,ədalətli və şəffaf olmalıdır.Eynilə, sağlam və şəffaf,gördüyü iş əsasında qurulmuş,ədalət,əçılıq,bacarıq və iş bacarığına əsaslanan vəzifə artırma sistemi qurmaq vacibdir.

Yeni polis işçiləri seçilməsi prosesinin bir hissəsi kimi, seçim prosedurları və siyasətləri polis islahatının mühüm elementləridir. Namizədlər üçün yararsız yoxlama kriteriyaları yüksək standartlı dürüstlüyə cavab verməyən vərdiş və ya stimula sahib olan polis iş-

çilərinin işə alınması ilə nəticələne bilər. Cənubi Afrikadakı polis islahatına, məsələn, polisə alınan işçilərinin səviyyəsini artırmaq üçün yeni seçim sisteminin daxil edilməsi də aiddir. Buraya ilkin qəbul standartları, məsələn, minimum təhsil səviyyəsi və cinayət əməlinin olmaması daxildir⁶⁴.

3.4.3.2. Maaşlar və üstünlüklər

Yüksək riskli vəzifələrdə müntəzəm kadr rotasiyasını təmin etmək üçün təlimatlar işlənməlidir. Polis təsisatlarını islahat edəndə, vacib kadr məsələlərinə baxanda, keçmiş kadrları saxlamaq, yoxsa yeni kadrlar tapıb işə götürmək məsələsi ortaya çıxır. Cənubi Afrikadan öyrənilən təcrübə odur ki, hər iki yanaşmanın birləşməsi, o cümlədən, korrupsiyaya uğramış polis işçilərinin yenidən seçilməsi/yoxlanması və polislərin seçilib işə alınması üçün sistemli yanaşma lazımdır.

Az maaş və üstünlüklərin olmaması (yəni, sağlamlıq, səhiyyə və pensiya) polis işçilərinə mənfi stimullar verir, ona görə də, maaşlar verilən tapşırıqlara tələb olunan təcrübə və vərdislərə uyğun olmalıdır və müntəzəm və etibarlı şəkildə ödənilməlidir. Məsələn, Sinqapurda, mülki qulluqçuların və siyasi liderlərin maaşlarının artırılması, onların özəl sektorla yarışda ola bilməsi ilə bərabər, korrupsiya imkanlarının və stimullarının azaldılması istiqamətində aparılan səylərin ayrılmaz hissəsi idi..

Qeyd: Vəsait boyu müxtəlif isnadlar ardıcıl şəkildə edilməlidir. Bu bir model kimi istifadə oluna bilər.

Yeni işçilər deməlidir: "Mən gələcəyin bir hissəsi olacam, bunu daxildən dəyişin, sadəcə kənardan yaralayıcı qeydlər etməyin"... bu populyarlıq üçün deyil; bu dürüst iş görmək üçündür.

-- Ser Pol Kondon (Paul Condon) Londonun Polis Rəisi, 1998

3.4.4. Təlim və peşəkar inkişaf

Peşəkarlıq və iş bacarığı əsasında mənsəb standartlarını artırmaq səylərinin bir hissəsi kimi, polis işçiləri peşəkar, tərəfsiz və etik tərzdə öz işlərini ifa etmək üçün bacarıqlara yiyələnməlidirlər. Bu məqsədə nail olmaq üçün, polis xidmətləri yüksək peşəkarlıq və etikanın yüksək standartlarını artıran ilkin və davamlı təlim və inkişaf sistemlərinə arxalanmalıdırlar. Buraya polis işçilərinə punktları anlatmaq və korrupsiya cəhdlərinə qarşı müqavimət göstərmək üçün texniki metodlarla təmin etmək üçün korrupsiyaya qarşı bacarıqlar qurmaq və insan haqlarına hörmət əsasında aparılan polis xidməti daxildir.

3.4.5. Xəbərləşmə

Xəbərləşmə polis təşkilatında əhəmiyyətli prosesdir. Bir tərəfdən, bu başqa proseslərdən asılıdır və digər tərəfdən proseslərin məhsuldarlığı üçün şərtidir. Məsələn, şəffaflıq ancaq açıq xəbərləşmə vasitəsilə əldə edilə bilər, lakin xəbərləşmə o zaman səmərəli olur ki, maneələr onun daimi olaraq qarşısını almasın. Xəbərləşmə bütün islahat proseslərini dəstəkləməlidir; o dəyərləri çatdırmaqda təşkilat mədəniyyətinə təsir etmək yoludur, beləliklə o güclü idarəetmə alətidir. Açıq xəbərləşmə sadıqlıq üçün əhəmiyyətlidir və onun qərar vermə prosesini başa düşən təşkilatda mədəniyyət yaratmaq üçün köklü əhəmiyyəti vardır; lakin onun polis cavabdehliyi, polisə inam və etibar üçün də mühüm əhəmiyyəti vardır. Polis fəaliyyətinin şəffaflığı xəbərləşmənin nəticəsində olur, lakin şəffaflığın başa düşülməsi üçün o təşkilatın mədəniyyətinə hopdurulmalıdır.

3.5. Zəif nöqtələr

Təşkilatın əsas elementləri haqqında müzakirələr, onların bir-birindən asılılığını və korrupsiya yaratmaq imkanlarını göstərir. İndi gözdən keçirilən müxtəlif yerlərdə üzə çıxarıla bilən zəif nöqtələrin diaqramını qurmaq və onların korrupsiyaya gətirən potensial nəticələrini analiz etmək mümkündür. Təşkilatın imkanları məsələsi də müzakirə olunmalıdır, çünki, o, tədbirlər görəndə prioritetlərin seçiminə də təsir edəcək. Aşağıda Cədvəl 6-da müxtəlif zəif nöqtələrin ətraflı məcmusuna baxın.

Cədvəl 6: Təşkilat daxilində korrupsiyanı yaradan zəif nöqtələr

Sahə	Zəif nöqtələr	Korrupsiyanın yaranması üçün potensial vəziyyətlər	Təşkilati fəaliyyət və azadlıqlar
Mühit	Təşkilat daha geniş sistemlərin tərkib hissəsidir. Yuxarı səviyələr korrupsiyaya bu- laşa bilər; xarici şərtlər polis təşkilatı daxilində korrupsiyanın inkişafı üçün münbit şərait ola bilər-məsələn, iqtisadi və sosial şərtlər. Yəqin ki, hüquqi çərçivədə korrupsiya ilə mübarizə üçün zəruri mexanizmlər çatmır.	Polis, müəyyən şəxslərin və ya təşkilatların maraqlarına zərər vura bilər-cəzə keçməsi və ya keçməməsi üçün siyasi və ya digər təzyiqlərin hədəfi ola bilər. Polis xidmətinin əsas vəzifələrinin seçilməsi bu cür halların təsirinə məruz qala bilər. Korrupsiya bu cür boşluqlardan faydalanır.	Bu təzyiqlərə qarşı çıxmaq azadlığı, yəqin ki, təzyiqlərin hardan gəlməsindən asılı olaraq məhduddur. Qanunda dəyişikliklər etmək üçün təkliflər edilə bilər. Onların həyata keçirilməsi başqalarının iradəsindən asılı

	Polis üzərində nəzarət yetərli deyil (siyasi,hüquqi,ictimai). Tələblərə cavab verməyən resurslar. Cinayət halı,hakimiyyətə və polisə təsir edən korrupsiya növünü müəyyən edir.	Polisə pis nəzarət edilir. Polis işçiləri öz gəlirlərini başqa mənbələr hesabına kompensasiya etməyə məcbur olurlar. Polis xidmətinə korrupsiyanın kimə toxuna biləcəyinə təsir edir(rəhbərlik,polis işçiləri,və s.). Şantaj,təhlükələr və s.	olur.
Korrupsiyanın tərfi	Hansı addımların və davranışların korrupsiya olduğunu korrupsiya sayan aydın tərif yoxdur.	Yaradılmış qeyri-müəyyənlik korrupsiyanın müəyyən formalarının inkişafını sürətləndirir. Korrupsiyalı addımlar atmaq üçün baza yoxdur.	Təşkilat dəqiq tərif verməkdə və göstəricilər müəyyən etməkdə sərbəstdir.
Dəyərlər	Dəyərlər aydındır; xəbərləşmə edilmir. Rəhbərlik dəyərlərə məhəl qoymur. Normalar və davranışlar dəyərlərə riayət etmək üçün tətbiq edilmir. Dəyərlər nəzərdir; fəaliyyətlərlə əla-	Təşkilat üzvləri dəyərləri ancaq “kağız üzərində dəyərlər” kimi görəndə,təşkilat daxilində dəyərlərə utanmaz münasibət yaranır.. Bu münasibət ictimaiyyətin polisə verdiyi imici və etibarını müəyyən edir.	Təşkilat vəziyyəti yaxşılaşdırmaq üçün öz səviyyəsinə tədbirlər görə bilər

	qəsi yoxdur. Davranış kodeksi yoxdur.	Polislər aşağı səviyyəli inam qazanıblarsa, onların legitimliyi sual altında qalır.. Təlim üçün əsas yoxdur.	
Strategiya	Əsas zəifliklər, problemlərə cavab vermək üçün strategiyanın natamam olmasıdır	Müəyyən cinyətlər polisin lazımi diqqətini çəkməz. Bu korrupsiyaya səbəb ola bilər.	Kənar təsirlər, polisə strategiya və prioritetləri mövcud vəziyyətə uyğunlaşdırmağa mane olur.
Strukturlar	Tələblərə cavab verməyən nəzarət sistemi olmadan mərkəzsizləşdirmə. Daxili maneələr müxtəlif birliklər arasında informasiya və əməkdaşlıq mübadiləsinin qarşısını alır.	Nəzarətin olması, bir çox birliklərdə və ya fərdlər tərəfindən yanlış davranışa təkan verir. Alt-mədəniyyətlərin inkişafına münbit şərait yaranır. Rəhbərliyin problemlərin olduğunu başa düşməsi üçün çox vaxt gədə bilər.	Polis xidmətinin strukturları dəyişməyə və nəzarət sistemini mövcud vəziyyətə uyğunlaşdırmağa səlahiyyəti vardır.
Hakimiyyət sistemi	Polis idarələrinin və rəislərinin siyasiləşməsi. Tələblərə cavab verməyən liderlik üsulları.	Siyasiləşmə və qohumbazlıq, təyinatları və vəzifə atırılmasını təhrif edir və korrupsiyaya yol açır. Pis rəhbərlik inamsızlıq və geriye addım mühiti	Bu vəziyyəti dəyişmək çətin ola bilər, çünki siyasiləşmə mövcud siyasi mühitdən doğur.. Ən yüksək səviyyədə dəyişiklik də siyasi iradədən asılı

		yaradar və o da polis işçilərinin öz missiyalarına olan münasibətini dəyişər.	olur.
İnsan resursları	Yeni polis işçilərinin yığılması, seçilməsi və rütbə artırma: tabeçilik aydın deyil; siyasi, etnik, gender, dini amillər uyğunsuz davranış üçün əsas yaradır. Etika nə akademiya, nə də hazırlıq kurslarında (lazımı qaydada) keçirilmir. Korrupsiya problemləri ilə üzləşən polis işçilərinə dəstək olmur.	İnsan resurslarının olmaması və ya çatışmamazlığı yeni polis işçilərinin tapılması, seçilməsi və vəzifələrinin artırılması prosesində sistemli korrupsiyanın inkisafı üçün güclü amildir.	Siyasi mühit müntəzəm praktikaların təhrif edilməyinə güclü təsir edir.. Polis bu zəiflikləri düzəltmək üçün tədbirlər görə bilər.
Nəzarət	Nəzarətin olmaması, uzun müddət problemlərin artmasının gözdən qaçırılmasına gətirir.	Korrupsiyalı münasibətlərin başlanması və artması	Nəzarət sisteminin yaxşılaşdırılması üçün, xidmət tədbirləri görə bilər. Konkret sahələrə və ya problemlərə fokuslana bilər
Xəbərləşmə	Daxili və xarici xəbərləşmənin pis aparılması	Təşkilat daxilində dəyərlər danışılır; kadrlar onlardan nə gözləndiyini bilmirlər. Polisin müsbət imici ictimaiyyətə təqdim olunmur.	Polis, xidmət daxilində və ictimaiyyətə bağlı xəbərləşməni yaxşılaşdırmaq üçün tədbirlər görə bilər.
Mədəniyyət	Sükut kodeksi: xidmətin adını qorumaq üçün təsisat təz-	Kənar dünyanın potensial olaraq polisə qəzəbli olması	Polis idarəsi polis işçilərinin yaş-

	yiqli(2-ci Fəsildə kod-ekslər haqqında daha çox verilir). İdarəetmə rəhbərliyə qarşı: idarəçilər riskə meyilli deyillər,münaqişədən qaçmağa çalışırlar;liderlər öz baxışlarının dalınca riskə gedir.	fikri polis xidmətini özünə qapanmaya aparır. Cəmiyyətə qarşı inamsızlıq,qəzəb və nifrət korruptsiyaya münbit şərait yaradır. Başqa cür düşüncə ilə möhkəmlənən həmrəylik pis davranışa göz yummağa aparır	malarına kommunikasiya siyasəti,rol modelləri və polis işçilərinin törətdikləri pozuntulara kompromisin olması yanaşmaları ilə müsbət təsir edə bilirlər.
Kadrlar	Korrupsiyanın inkişafı üçün ətraf mühit və təşkilati şəraitdən başqa,polisin zəif nöqtələri və onların korruptsiyaya hərisliyi ilə bağlı fərdi amillər də əsaslı rol oynayır. Rəislərin göstərdiyi rol modellərinin əhəmiyyəti	Heç bir zaman problem yaratmayan polis işçilərinin davranışını şərait dəyişə bilər	Polis xidməti, polis işçilərinə dəstək sistemi yarada bilər. İdarəetmə sistemi xidmət içində özlərinin yanaşmaları ilə və açıq xəbərləşmə siyasəti ilə inam yarada bilər.

3.5.1. Korrupsiya yaradan, aydınlaşdırılan zəif nöqtələrlə bağlı hansı təşkilati tədbirlər görülməlidir?

7-ci cədvəldə göstərilən bir sıra tədbirlər təşkilat tərəfindən aparılan qiymətləndirmə nəticəsində aydınlaşdırılan zəif nöqtələrlə məşğul olmağa kömək etməlidir.

Cədvəl 7: Təşkilat daxili zəifliklərlə məşğul olmaq üçün tədbirlər

Əlaqədar olaraq	Görülməli tədbirlər
Polis və ətrafdakı mühit arasında münasibət ilə	- Təşkilat içində korrupsiya ilə əlaqəli riskləri müəyyən etmək üçün mühitin analiz edilməsi ilə - Polis daxilində korruptsiyaya təsir edən sahələrdə tədbirlər görülməsi üçün təkliflər və problemlərə diqqəti cəlb etmək üçün təmas və xəbərləşmə ilə.

Təşkilatın zəif nöqtələri ilə	▪ Korrupsiyaya müqavimət imkanlarını öyrənmək üçün təşkilatı qiymətləndirməklə (GZİT).(Lügət və 2-ci və 9-cu Fəsillərə bax). ▪ Məlumatlılıq qurmaq prosesləri və korrupsiya hallarının dərc olunması ilə
Korrupsiyanın tərifinin aydınlaşdırılması ilə	▪ Aydınlaşdırma və xəbərləşmə ilə ▪ Normalara riayətə nəzarət etmək üçün müəyyən edilmiş göstəricilər ilə
Dəyərlərin,normala-rın,davranışın formalaşdırıl-ması ilə	▪ Dəyərlərin,normaların və davranış standartlarının müəyyən edilməsi ilə ▪ Etika kodekslərinin müəyyən edilməsi ilə, və s. ▪ Akademiya kurslarını və hazırlıq kur-slarını mövcud şəraitə uyğunlaşdırmaqla
Strategiya ilə	▪ Strategiya ilə bağlı potensial korrupsi-ya risklərinin aydınlaşdırılması ilə ▪ Strategiya daxilinə anti-korrupsiya si-yasətinin integrasiya edilməsi ilə
Strukturlar ilə	▪ Strukturların korrupsiyaya təsirinə ba-xanda onların qiymətləndirilməsi və lazımdırsa formasının dəyişilməsi ilə.
Hakimiyyət sistemi ilə	▪ Strategiyaya və təşkilatın müxtəlif his-sələri və səviyyələri arasında daha yaxşı xəbərləş-mə şərtlərinə liderlik üslublarını yenidən nəzərdən keçirmək və uyğunlaşdırmaqla.
İnsan resursları ilə	▪ İnsan resurslarını idarə edən müasir sistem qurmaqla:namizədləri yoxlamadan keçir-mək üçün prosedurlar,onların tapılması,təlimi və vəzifəsinin artırılması ▪ Etik təlimin hazırlanmasında təlimləri mövcud vəziyyətə uyğunlaşdırmaqla ▪ Polis işçilərinə dəstək formaları hazır-lamaqla
Nəzarət ilə	▪ Nəzarət sistemini uyğunlaşdırmaqla ▪ İfşaedicilərlə bağlı qoruyucu tədbirlər görməklə ▪ Xidmətdə korrupsiyaya sıfır dözümlə ▪ Tələblərə cavab verən araşdırma pros-edurları və alətləri hazırlamaqla(daha geniş 7-ci Fəsildə) ▪ Polis korrupsiyası ilə bağlı proaktiv araşdırma hazırlamaqla ▪ İnformasiyanı qorumaq üçün təhlükə-sizlik tədbirləri hazırlamaqla ▪ İlk xəbərdarlıq sistemləri hazırlamaqla

	▪ Daxili nəzarət sistemlərinə müntəzəm şəkildə yenidən baxmaqla ▪ Rəislər öz təbəçiliyində olanları tanımaqla(sadəcə işçi kimi yox,həmçinin şəxs kimi)
Xəbərləşmə ilə	▪ Dəyərləri yaymaq üçün xəbərləşmə siyasəti qurmaqla ▪ Dəyərləri liderlik üslubları ilə bir yerə yığmaqla
Mədəniyyət ilə	▪ Etik mədəniyyəti yuxarı qaldırmaqla ▪ Rol modellərinin idarəetmədə mü-hümlüyünü vurğulamaqla
Polis və ictimaiyyət arasın-da münasibətlə	▪ Şəffaflığı yuxarı səviyyəyə qaldırmaq və həyata keçirməklə ▪ İctimai şikayətləri araşdırmaq və nəti-cələri açıqlamaqla

3.5.2. Zəif nöqtələr və islahatlar

İslahat prosesi ümumiyyətlə götürsək həmişə təşkilatlarda narahatlıq,əhval korlanma-sı,qorxu və ümid yaradır, çünki o qeyri müəyyənliklə müşaiyyət olunur. Polis işçiləri müxtəlif münasibətlərdə ola bilərlər: azlıqlar islahatı dəstəkləyəcək,çünki onlar ya islahatın məqsədlərini başa düşür,ya da dəyişikliklərdə özlərinə yeni imkanlar görürlər; başqa azlıq islahata qarşı bilavasitə əks səbəblərə görə güclü şəkildə qarşı çıxır; və işçilərin çoxu dəyişikliklərin onlara necə təsir etdiyini daha aydın görmək üçün gözləyir. Əgər idarə rəhbərliyi aydın istiqamət vermək iqtidarında deyilsə və öz tədbirlərinə dəstək verən inandırıcı dəlillər formalaşdırmaq iqtidarında deyilsə,işçilər əsəbi,məyus və dəyişikliyə qarşı ola bilər. Bu cür mühit tələblərə cavab verməyən davranışa qarşı maneələri azalda bilər və mədəniyyətin aşağı düşməsinə və qeyri etik davranışın inkişafına səbəb olar. İslahatlar ehtiyatla idarə olunmalıdır. Bir neçə şərtlərə hörmət edilməsi uğur şanslarının artmasına səbəb olar. Bununla bağlı aşağıda Haşiyə12-də bir neçə konkret addımlar göstərilir:

Haşiyə 12: Uğurlu islahat prosesi	
Uğurlu islahat prosesinin yeddi mərhələsi	
1.	Təcililik hissləri yayın ki, islahatlar qaçılmaz və mütləq olmalı kimi hiss edilsin.
2.	İslahatı dəstəkləmək üçün koalisiya qurun.
3.	Baxış və strategiya qurun.
4.	İzah et,motivasiya et və xəbərləşmə siyasəti vasitəsilə qovuşma yarat.
5.	Müqavimət və maneələri azaltmaq üçün işlə.
6.	Uğurlar üzərində işinizi qurun.
7.	Möhkəmlənin.

İslahatın uğurunu qiymətləndirməyə üç amil imkan verir

1. Praktikalər həqiqətən dəyişir.
2. İşin icrası tələblərə cavab verir.
3. Təşkilati mühit daha yaxşıdır və ya ən azı pis deyil.

Bölmə 4: Təşkilat konkret hallara düşdükdə

Spesifik şəraitlərdən və vəziyyətlərdən asılı olaraq polis korrupsiyası müxtəlif formalar ala bilər və intensivliyinə görə dəyişə bilər. Bu bölmədə göstərilən nümunələr ancaq müəyyən hallarda rast gəlinən korrupsiya formalarını təsvir etmək məqsədi daşıyır, əksinə korrupsiyalı davranışın inkişafına təsir edən vəziyyətləri göstərir.

4.1. Münaqişə sonrası ölkələr

Bu cür vəziyyətləri idarə etməyin əsas problemi müharibə nəticəsində silkələnmiş ölkənin yenidən qurulmasıdır. Beynəlxalq dəstək ümumilikdə əhəmiyyət daşıyır və maliyyə resursları mümkün olur. Fondların mənimsənilməsi, rüşvət və tərəf tutma korrupsiyanın ümumi formaları olur.

Polis xidmətlərinin yenidən qurulması çox zaman sıfırdan başlayır və beynəlxalq polis xidmətləri bu prosesin əvvəlində üzdə olan yeganə polis xidməti olur. Korrupsiya bu beynəlxalq xidmət tərəfindən də yaradıla bilər.

Nümunə 3: Bosniya-Herseqovina

Bosniya-Herseqovinada baş verən vətəndaş müharibəsindən sonra, beynəlxalq birlik yeni hökumətin dövlət quruculuğuna kömək etmək üçün və həmçinin korrupsiyanı azaltmağa kömək üçün BMT üzvü ölkələrin polis işçilərindən təşkil olunmuş BMT Polis Missiyası qurdu. BMT-nin dəstəyi uğurla yeni Bosniya-Herseqovina dövlətinin qurulmasına və korrupsiyanın azalmasına apardı. Lakin BMT Polis Missiyası öz ölkələrindən gələn polis işçiləri üçün pis nümunə olan korrupsiyaya uğramış polis işçilərinin təsirinə məruz qaldı. Washington Post qazeti 2001-ci ilin aprelində yazırdı:

Beynəlxalq polis işçilərinin Bosniyada qanun və qaydanın bərpa edilməsi üçün göndərildiyi beş il ərzində, BMT polis missiyası orada çox sayda pis davranış, korrupsiya və seksual pozuntular ittihamları ilə üzləşmişdir. Lakin faktiki olaraq hər bir halda, BMT daxili hesabatlarına və ABŞ və Avropa rəsmilərinin apardığı müsahibələrə görə, polis işçiləri öz ölkələrinə göndərilmiş və çox zaman tam araşdırma aparmadan iddialar gizlədilmişdir..

4.2. Keçid dövrü yaşayan ölkələr

Bu ölkələrin əsas problemi-bilavasitə Şərqi Avropanın keçmiş kommunist ölkələrinin –öz polis xidmətlərini yenidən qurmaq idi. Onlar eyni zamanda üç islahat prosesini idarə etməli idilər:1) demokratikləşmə,2)demilitarizasiya və 3) peşəkarlıq.

Bu ölkələr,özlərinin keçmişdəki,məsələn,sərt mərkəzləşmə sistemi, idarəetmə bacarıqlarının çatışmamazlıqları,resurslar və maddi çatışmamazlıqlar,pis imic və korrupsiya hallarına görə konkret zəiflikləri dəf etməli idilər. Bundan əlavə,siyasi elitanın adamlarının polis xidmətlərinin başına gətirilməsi kimi qohumbazlıq və klan təsirləri təşkilatlara güclü surətdə təsir edə bilirdi.Aşağıdakı hallarda keçmiş sovet ittifaqından gətirilmiş iki nümunə müzakirə edilir(Nümunə 4 və Nümunə 5)

Nümunə 4: Gürcüstan

Korrupsiya ilə mübarizə üçün polis islahatı Gürcüstan nümunəsində verilir,çünki onun siyasi landşaftı 2003 Noyabr “Qızılgül İnqilabından” sonra köklü şəkildə dəyişmişdir. Daxili strukturlar və inzibati idarəetmə baxımından polis islahatı çox çətin oldu. Ciddi səylərə baxmayaraq,insan hüquqları pozuntuları problem kimi hələ də qalır.

Islahatdan öncə, Gürcüstanın polis işçiləri insan hüquqlarını pozan,qanunsuz olaraq adamları saxlayan, narkotik əkmə,silah və pul və s.məsələlərinə cəlb olunmaqda məşhur idi. Hökumət korrupsiya ilə mubarizədə bir çox tədbirlər, məsələn, etika kodeksləri və davranış kodeksləri həyata keçirdi. Islahat zamanı,polis işçilərinin sayı 40%-ə qədər ixtisar edildi; və bu maaşların artmasına və korrupsiyanın azalmasına imkan verdi. Islahat,polis işçilərinin peşəkarlığını və maarifləndirməni artırmaq və insan hüquqları və qanun aliliyinə riayət etmək üçün onlara təlim keçmək kimi təhsil nəzərdə tuturdu.Hər bir polis işçisinin, davranış kodeksinin üzərində dayanan,öz ümumi və fərdi rolunu başa düşən məsuliyyəti vardır.

Nümunə 5: Türkmənistan

Korrupsiyanı yaradan bir məsələ də qohumbazlıq və klan təsiridir və bu amillər Prezident Qurbanqulu Berdimuhammədovun rejimi altında olan siyasi infrastrukturu araşdırdıqda açıq görünür.

2007-ci ilin Oktyabrında, Millii Təhlükəsizlik Naziri Gəldiməhəmməd Aşırməhəmmədov və daxili işlər naziri Xocamurat Anaqurbanov kimi iki yüksək səviyyəli rəsmilərin işdən çıxarılması və məsuliyyətə cəlb olunması ilə dəyişikliklər edildi; hər iki şəxsə qarşı cinayət işi qaldırıldı. Polis işçiləri arasında rüşvətin artması və daxili işlər nazirliyinin idarələri və işçilərinin vəzifədən sui-istifadə etmələri ittihamlar arasında idi.Tarixən, Orta Asiya həyatının köklərinin çoxu klanlarla və ya qohumluq və yerliçilik və mədəni birlik prinsipləri əsasında qurulan əlaqəli qruplarla bağlıdır.

4.3. İnkişaf etməkdə olan ölkələr

Ümumiyyətlə, bu kontekstdə iki əsas məsələyə baxılması lazımdır.

1. Şəffaflıq və hesabatlılıq üçün hüquqi çərçivənin, cinayət məhkəmə icraatı sisteminin sütunlarının əsasını təşkil etməsini və korrupsiya məsələsində ictimai dəstəyin apatıyanı, məğlublugu və əlbir olanları bitirmək məqsədi güddüyünü təmin etməli. Bu məqsəd üçün, polis təşkilatının yenidən qurulması ictimaiyyətin ehtiyaclarını qarşılamaqdan ötrü lazımdır. Legitim hökumətin hüquq mühavizə qanadı rolunu saxlamaqla, əsas diqqət xalqa xidmət etməkdir. Hökumətin bütün məsələlərində olduğu kimi, polisin dürüstlük, ədalət, şəffaflıq və hesabatlılıqla hərəkət etməsi vacibdir. Bu cür proses, korrupsiya qavrayışı sorğusu ilə başlaya bilər, sonra ictimai maarifləndirmə kampaniyası ilə və korrupsiya hallarına münasibət və tədbirlərlə davam edə bilər.

2. Korrupsiya stimulları və imkanlarını aradan qaldırmağa kömək edən uyğun iqtisadi və idarəetmə orqanları ilə təmin etməli. Bu cür proses tələb olunan maaşların müntəzəm şəkildə ödənilməsi ilə başlayar.

Nümunə 6: Cənubi Afrika

Cənubi Afrikada, polis transformasiya prosesinin üzləşdiyi davamlı problem, korrupsiya⁶⁵. 1996-cı ildən bəri, korrupsiya, Cənubi Afrika Polis Xidmətinin rəsmi prioriteti olaraq qaldığı halda, bu polis təşkilatının korrupsiyanı səmərəli şəkildə aradan qaldırdığı haqda çox az göstəricilər vardır. Geniş ictimaiyyət üçün, polis xidməti bütövlükdə korrupsiyalanmışdır, çünki o irqçiliklə silahlanmış qəddar siyasi rejimin aləti olmuşdur. Bundan əlavə, şəxsi qazanclar üçün hakimiyyətdən sui-istifadənin geniş yayıldığı haqda çoxlu sayda dəlillər var idi və bunlar aparteid rejimi altında ən yüksək səviyyələrdə baş verirdi. Dəstə komandiri Polkovnik Yevgeni de Kokun(Eugene de Kock)məhkəməsi polis içindəki yuxarı rütbəli komandirlər arasında korrupsiyanın yayılması miqyasının göstəricisi idi. De Kok məhkəməsində dəlillərin çoxunun Cənubi Afrika Polisinin güclü təhlükəsizlik qolu ilə bağlı olduğu halda, rüşvət, qoruyucu reketlik və oğurluq polisin digər sahələri arasında adi hal almışdı. Qumar, faizəlik və qanunsuz içkilər satışı kimi qadağan olunmuş bazarları polisin qoruması ilə sıx əlaqəli olan korrupsiyanın bu formaları aparteid polis təşkilatı boyunca korrupsiyanı artırmışdır.

4.4. İnkişaf etmiş ölkələr

Bu kontekstdə polis idarələrinin təşkili ümumilikdə tələblərə cavab verir. Problemlər adətən, yararsız rəhbərlik, nəzarətin olmaması, mənəviyyatın aşağı olması və kadrlara etik dəyərlərin öyrədilməsinə lazımi diqqət verilməməsinə görə yaranır. Korrupsiya bu cür zəifliklər nəticəsində çiçəklənir və ayrı-ayrı zabitlərin davranışında əks olunur. Geniş miqyaslı korrupsiya az-az hallarda olur. Ona görə də, tədbirlər polis daxilində etik proseslərin inkişafına yönəlməlidir. Daha ətraflı 4-cü Fəsilə bax:

Nümunə7 : Amerika Birləşmiş Ştatları

(Baltimor, Merilend) 2011-ci ilin Martında, Federal Baş Juri Baltimorun on polis işçisinə və Magestik Avto Şop (Majestic Auto Shop) adlanan maşın təmiri sexinə qarşı qaldırılmış ittihamı geriye qaytardı. Magestik Avto Shop-un sahibi, polis işçilərinə pul ödəyərək maşın gəzası baş verdiyi hallarda qəzaya uğramış maşınları bilavasitə onun sexinə (şəhərin səlahiyyət verdiyi şirkətə yox) təmir etmək üçün evakuasiyasını təşkil etdirdiyinə görə dələduzluq sxemində ittiham edilirdi.

Baltimor Polis İdarəsinin (BPI) tələbi odur ki, polis, maşınları çəkib gətirən xidmət lazım olduğu zaman yalnız Baltimor şəhər idarəsi ilə müqavilədə olan şirkətlərə müraciət etməlidir. Magestik, Baltimor Şəhər idarəsi ilə müqavilədə olan evakuasiya şirkəti deyildi. Bu sxemə görə, BPI işçiləri qəza olduğu yerdə Magestikin sahibi Cənab Morenoya zənk vurur və zərərə uğramış maşınlar haqqında ona ətraflı məlumat verirdilər.

İttihamda daha sonra deyilir ki, Magestikin evakuasiya maşını və ya Magestikin başqa evakuasiya şirkətindən alıb işlətdiyi evakuasiya maşını sonra qəza yerinə gəlir və hətta maşın reallıqda işlək halda olsa da onları qəzaya uğramış kimi Magestikə aparır. Moreno və BPI işçisi sonra görüşür və zərərçəkmiş maşınların sahiblərini Magestik Avto Sexinə təmirə sövq etdiyinə görə Moreno ona ya nağd şəkildə, ya da çek formasında pul ödəyir⁶⁶.

5-ci Bölmə: Yerinə- yetirmə-qiymətləndirmə seminarı

Bu bölmədə, təşkilati zəifliyi aydınlaşdırmaq, xüsusilə də korrupsiya ilə bağlı zəiflikləri aydınlaşdırmaq məqsədilə təşkil olunmuş seminara baxılır. Bu cür qiymətləndirmə, daxili korrupsiyanı səmərəli şəkildə cilovlamaq istəyən istənilən polis təşkilatı tərəfindən həyata keçirilməlidir və bu analizlərin nəticələri addımların harada atılmasını müəyyən etməlidir. Bu nəticələr, səmərəli fəaliyyət planı hazırlamaq üçün əsas olacaqdır.

5.1. Qiymətləndirmə seminarının məqsədləri

- Korrupsiya nəticəsində polis təşkilatı daxilində yaranan problemlərlə iştirakçıların məlumatlandırılması və düşündürülməsi.
- Onları azaltmaq üçün mümkün tədbirlər haqqında düşünməyə imkan yaratmaq
- Bu problemlərin sərbəst şəkildə müzakirəsi üçün mühit yaratmaq.
- Bu seminardan beyin həmləsi, ssenarilər kimi təlim metodlarını öyrətmək üçün istifadə etmək, və s.

5.2. İştirakçılar

- Səkkiz və on nəfər arasında polis rəisləri və ya yüksək rütbəli polis işçiləri (onların hamısının eyni ierarxiya səviyyəsinə məxsus olduqlarını təmin etmək lazımdır; əgər belə olmasa, rütbələrdəki fərqlər müzakirələrə mane ola bilər).

5.3. Vaxt

- Bir gün.

5.4. Metodologiya

- Beyin həmləsindən və əgər/ sonra metodlardan istifadə etməklə, iştirakçılar öz təcrübələri əsasında korrupsiyanın müxtəlif formalarını, onların risklərini və bu riskləri azaltmaq yollarını müzakirə edir.
- Seminarın müxtəlif mərhələlərinin hər biri problemin konkret hissəsini əhatə edir..
- Seminarın aparıcısı metodları izah edir, dərsləri aparır, nəticələr çıxarır və seminarı yekunlaşdırır.

5.5. Hazırlıq

- Logistik hazırlıq: görüş yeri, və s.
- Yazılı materialın hazırlanması.
- Dəvətnamə ilə göndərmək üçün seminarın proqramının hazırlanması.

5.6. İlk Proqram

- Məqsədlər.
- Metodların təqdim edilməsi, PowerPoint və s..
- Ətrafdakı amillərin xarakteristikalarını tapmaq üçün və polis təşkilatı daxilində nəyin münbit şərait və ya nəyin isə münbit olmadığını müəyyən etmək üçün beyin həmləsi.
- GZİT analizi mexanizmindən istifadə et.
- Cinayətgərlər tərəfindən yaradılan korrupsiya risklərini aydınlaşdırmalı.
- Qeyri etik davranışla bağlı daxili problemlərə həsr olunmuş seminar – dərslər.
- Riskləri azaltmaq üçün tədbirlər hazırlamaq, məsələn, işçi qrupları.
- Prioritetləri aydınlaşdıraraq, ilkin mümkün fəaliyyət planı hazırlanması.
- Yekun müddəalar, öyrənilən dərslər və nəticələr.

6-cı Bölmə: Digər öyrənilən təcrübələr və bir sıra uğurlu amillər

Siyasi iradənin olması polis islahatı üçün ilkin şərtidir, çünki korrupsiya ilə mübarizə islahata müqavimət göstərməsi ehtimal olunan güclü şəxsi maraqları təhlükə altında qoya bilər. Siyasi risklərin olduğunu nəzərə alaraq, polis islahatının siyasi iqtisadiyyatı haqqında möhkəm anlayışın hazırlanması əhəmiyyət daşıyır. Avstraliyanın Yeni Cənubi Uels bölgəsinin təcrübəsi cinayət məhkəmə icraatı ətrafındakı siyasətin islahatlara necə müdaxilə edə bilməsini göstərir və siyasi liderliyin iddialarının islahat gündəliyi ilə bir cərgədə olmasının vacibliyini vurğulayır⁶⁷.

Nyuburn (Newburn)⁶⁸ hesab edir ki, baxmayaraq ki, sahə polisi modelinin uğurlu həyata keçirilməsi ilə “korrupsiyalı” fəaliyyətin müəyyən formalarının azalmasını gözləmək olar, ancaq sahə polisi modeli polis problemlərinin, o cümlədən, korrupsiyanın azalmasının acarı deyil. Kleyniq (Kleinig)⁶⁹ hesab edir ki:

Xidmətində olduğu xalqla daha yaxın olması ilə və xalqın problemlərinə daha yaxın cəlb olunması ilə fərqlənən polis, tez-tez özlərinin hüquq mühavizə funksiyalarını yerinə yetirməyə çətinlik çəkirlər. Burada korrupsiya riskləri üzərinə də gedilməlidir. Bu bağlılıqlar təkcə funksiyaları həyata keçirməyi çətinləşdirmir, həm də bu fəaliyyətlərin qarşısını almaqda görüldürülən polis, bu fəaliyyətlərlə məşğul olanların qazanclarından da yararlanı bilər. .

İstənilən anti-korrupsiya strategiyasının fəsadı "etik siyasətə" və "Nolan Prinsipləri"⁷⁰adlanan sənədə üstünlük verməkdir. Nolan Komitəsi ictimai həyatın altı prinsipini müəyyən etmişdir:1)yorulmazlıq,2)obyektivlik,3)cavabdehlik,4)açıqlıq,5)səmimilik və 6)liderlik. Bu sənəd "etik polislik işi" kimi tanınan paradigmanın əsaslarını təşkil edə bilər. Bu "demokratik polislik"⁷¹ işinin sütunlarını təşkil edən dəyərləri açıq ifadə etmək üçün əvvəllər edilmiş cəhdlərdən çox da fərqli olmazdı.

Polis xidmətlərində korrupsiya ilə mübarizə üçün əsas amillər bunlardır:

- Riskləri və köməkçi elementləri müəyyən etmək üçün mövcud mühitin qiymətləndirilməsi.
- Polis daxilində korrupsiyanın azaldılması üçün siyasi iradə.
- İdarəetmənin demokratikləşdirilməsi üçün rəhbərliyin məlumatlılığı və niyyəti.
- Strukturların islahatı, qaydaların həyata keçirilməsi və korrupsiya hallarının cavablandırılması üçün liderlik iradəsi.
- Daxili və xarici nəzarətlər.
- Davranış kodeksi ilə birgə etika kodeksinə riayət edilməsi.
- Sahə polisi işini həyata keçirməklə ictimai nəzarət və əməkdaşlıq..

Bu bitməyən hesabat polis təşkilatında görülməli hüquqi, struktur, siyasi, liderlik, davranış xarakterli tədbirlərin genişliyini göstərir. Keçid dövrü yaşayan və münaqişə sonrası ölkələrdə korrupsiya ilə mübarizə, anti-korrupsiya tədbirlərin, siyasət və polis rəhbərliyinin təbiətində yerləşə bildiyini, bilməyi tələb edir. Xüsusilə, keçid dövrü yaşayan və münaqişə sonrası ölkələrdə beynəlxalq polis dəstəyi nümunəvi siyasət tələb edir və korrupsiya baş verdiyi hallarda ciddi hüquqi əsaslı cavab reaksiyalarını tələb edir. Onda ötrü ki, bu cür hallar kömək edilən ölkədə məhkəmə edilsin və uyğun şəkildə ictimaiyyətə açıqlansın.

7-ci Bölmə: Yekun müddəalar-Fəsil 3

Korrupsiyaya qarşı mübarizədə polis təşkilatlarının imkanlarının artırılması, təşkilat üzərinə diqqəti yönəltməyi tələb edir. Ətraf mühiti nəzərə almadan fərdi polis işçilərinin

üzərində durmaq kifayət deyil: o zaman korrupsiyanı yaradan səbəbləri başa düşmədən yalnız simptomlara baxılacaq.

İdarəetmə və təşkilati zəifliklər polis təşkilatının mədəniyyətinə və polis işçilərinin davranış tərzinə təsir edir. Beləliklə, təşkilatı onun korrupsiyaya qarşı nə qədər meyllilikdə olması baxımından qiymətləndirmək və sonra onları ləğv etmək və ya azaltmaq haqqında planlar qurmaq lazımdır.

Təşkilatı qiymətləndirmək üçün ən yaxşı yol, onun yerləşdiyi daha geniş mühitə baxıb kənar amillərin ona təsir imkanlarını müəyyən etməkdir və sonra təşkilatın strategiyasını analiz edib, onun cavablandırılmalı olduğu problemlərə uyğunluğunu yoxlamaqdır. Növbəti addım, strukturların və müxtəlif proseslərin uyğunluğunu qiymətləndirmək və onların zəif nöqtələrinin hər birinin korrupsiyanı necə inkişaf etdirdiyini aydınlaşdırmaqdır.

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ Fəsil 3 – Təşkilat

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətinə yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR/ SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
Bizi əhatə edən xarici mühitin korrupsiya ilə bağlı təhlükələrini və risklərini bizim polis xidməti üçün qiymətləndirdikmi?	Biz: - Bu məqsəd üçün metod hazırlaya bilərik - Bu təhlükələri və riskləri aydınlaşdırmağa bilərik - Onların bizim fəaliyyətlərə potensial təsirlərini hesablaya bilərik - Aydınlaşdırılmış	Biz: - PESTL alətindən istifadə edə bilərik (bax Cədvəl 1 və 2 və Haşiyə 2) - Təhlükə və risklərin nəticələrini müəyyən etmək üçün beyin həmləsi görüşlə-

	riskləri azaltmaq üçün fəaliyyət planı müəyyən edə bilərik	ri/seminarları təşkil edə bilərik bax qiymətləndirmə seminarı modeli)
Bizim polislik modelimiz korrupsiya və ya uyğunsuz davranışı inkişaf etdirir, yoxsa onun qarşısını alır?	Biz: • Biz öz polis modelimizin xarakteristikalarını müəyyən edə bilərik və onların nəticələrini korrupsiya və uyğunsuz davranış baxımından qiymətləndirə bilərik • Mənfi nəticələri necə azaltmağı yoxlaya bilərik • Zəruri dəyişiklikləri etmək üçün fəaliyyət planı hazırlaya bilərik	• Cədvəl 6 və 7-dən istifadə edə bilərik • Ekspert və/və ya işçi qruplarını cəlb edə bilərik • Haşiyə 12-dən istifadə edə bilərik (bax Fəsil8)
Biz,korrupsiya və uyğunsuz davranışa kömək edən öz potensial təşkilati, idarəetmə,insani və digər daxili zəifliklərimiz haqqında məlumatlıyıqmı?	Biz: • Öz xidmətimizin zəif nöqtələri haqqında qiymətləndirmə edə bilərik • Onların azalmasına kömək edən tədbirləri nəzərdən keçirə bilərik • Fəaliyyət planı hazırlaya bilərik	Qeyd: 9-cu Fəsildə göstərilən mexanizmlər faydalı ola bilər.
Bizim polis xidməti islahatlara hazır-dımı?	Biz: • Islahatların uğuru üçün hansı şərtlərin olduğunu müəyyən edə bilərik • Onların bizim xidmətlərdə yerinə yetirilib-yetirilmədiyini qiymətləndirə bilərik • Əgər cavab yox olarsa, islahatların irəli getməsi üçün harada tədbirlərin görülməsini aydınlaşdırıa bilərik • Fəaliyyət planı hazırlaya bilərik	

4-cü Fəsil: ETİK PROBLEMLƏRLƏ ÜZLƏŞƏN POLIS İŞÇİLƏRİNİN DƏSTƏKLƏNMƏSİ

1-ci Bölmə: 4-cü Fəsilə Giriş

Bu Fəsil, polislər etik problemlərlə və dilemmalarla üzləşəndə polis xidmətlərinin və onların rəhbərliyinin onları necə dəstəkləmələrini müzakirə edir. Burada təqdim edilən analizlər və praktiki nümunələr Lozannadakı (İsvicrə) və Kvebekdəki (Kanada) polis xidmətlərindən götürülmüşdür. Bu ölkələrdə geniş miqyaslı dəstək tədbirləri 2000-ci illərin əvvəlindən həyata keçirilmişdir.

Bu fəsil polis xidmətinin “etik infrastrukturunu” təqdim edir və müəyyənləşdirir və bu “infrastruktur”-un etik problemlərlə üzləşən polis işçilərini necə dəstəklədiyini göstərir. Buna dəstək olaraq, polislik işinin son illərdə məruz qaldığı və polis işçilərinin missiya və rolları üçün təsirləri olan dəyişikliklər təqdim olunacaq. Etik qərar qəbul etmənin polis fəaliyyətinin bu yeni reallığına inteqrasiya edilməsi sonra müzakirə olunur və müxtəlif kontekstlərdə baxılır.

Bir qayda olaraq, polisə qayd-qanunu saxlamaq üçün təlim keçirilir, lakin bu gün polis missiyasının tərkib hissəsi kimi sahə polisi, xidmət və cinayətə nəzarət kimi əlavə funksiyaları da yerinə yetirir. Təbii, bu missiyanın bir ölkədən digər ölkəyə keçdikcə həyata keçirilmə yollarının açıq-aydın fərqlilikləri vardır, lakin bu gün polis xidmətlərinin hamısı eyni problemlərlə üzləşir: onların fəaliyyətləri dəyişir və onlar bir neçə yeni tələblərə cavab verməlidirlər. Bu dəyişikliklərə, gündəlik həyatda və bədbəxt hadisələr zamanı xalqa dəstək verilməsi, atdığı addımlar zamanı və xidməti vəzifəsi zamanı şəffaflığın təmin edilməsi, peşəkar dürüstlüyün nümayiş etdirilməsi, korrupsiyanın qarşısının alınması və rəngarəng əhaliyə uyğunlaşmaq daxildir. Bu yeni tələbləri yerinə yetirməkdən əlavə, polislik texniki səviyyədə də sürətlə dəyişir. Yeni texniki müdaxilə metodları və daha da yeni texnoloji silahlar və s. istifadə olunur. Hətta polis fəaliyyətinin konsepsiyasının özü də dəyişir, müdaxilə və önləmə yolları ilə cinayətgərliyin azaldılması vurğulanır. Cinayətgərliyin azaldılması funksiyası tamamilə kənara atılmamalı və həmişə polis fəaliyyətinin ən mühüm hissəsi olmalıdır. Lakin, demokratik dövlətlərin inkişafı və demokratik ölkələrin sayının dünyada artması, mövcud demokratik dövlətlərdə polis xidmətlərinə peşəkar dürüstlüyü yaxşılaşdırmaq və öz işlərini xalqın ehtiyaclarına uyğun yenidən qurmağa vadar edir. Məqsəd mövcud demokratik ölkələrdə peşəkar dürüstlüyü təkmilləşdirmək və yeni yaranmış demokratik ölkələrdə istiqamətlər müəyyən etməkdir. Cəmiyyətdə və polis sistemində baş verən bu mühüm dəyişikliklər polis xidmətlərinə polis fəaliyyətini fərqli şəkildə təşkil etməyə gətirir və bu cür yenidən təşkilin ən mühüm tərəflərindən biri də yeni polis mədəniyyətidir. (2-ci Fəsilə bax)..

Polis xidmətləri bu yeni zəruri dəyişiklikləri etmələri üçün dəstəyə ehtiyac duyurlar. Təlim zəruridir, lakin kifayət deyil. Dəyişikliklik idarəetmə səviyyəsində də edilməlidir (yəni, polis peşəkarlığına daha çox vurğu ilə); daha az mərkəzləşmiş idarəetmə; dəstək-verici strukturlar qurulmalıdır (yəni, etikanı həyata keçirən komitə, etikanı sorğu edən mexanizmlər); yəni təlimatlar hazırlanmalı (intizam kodeksləri və dəyərlər xartiyası daxil olmaqla davranış kodeksləri); və etikanın polis xidmətinə integrasiyası yenidən fikirləşilməlidir (ənənəvi komanda inzibati yanaşma əvəzinə, kollegial yanaşma həyata keçirməklə).

4-cü fəsil aşağıda sadalanan elementləri müzakirə edəcək. Bu elementlərin müzakirəsi 2000-ci illərdən başlayaraq, Lozanna (İsvicrə) və Kvebek (Kanada) polis xidmətlərinin Kanadadakı Şerbruk Universitetinin Tətbiqi Etika Kafedrasının (Chair in Applied Ethics at the University of Sherbrooke) apardıqları birgə fəaliyyətlərə əsaslanır: .

- Polis işçilərini korrupsiyaya qarşı mübarizədə dəstəkləməyin nəyə görə əhəmiyyətli olmasının səbəbləri.
- Polis xidmətlərində dəstəyin etik qərar verməyə integrasiyası, o məqsədlə təlimlərin, zəruri infrastrukturların, sənədlər və mexanizmlərin mühümlüyünü hesaba alaraq mütəxəssislərin təlim keçmələri və polis xidmətlərinin idarəetməsinə dəyişikliklərin edilməsidir.
- Müxtəlif kontekstlər və bu məsələlər üçün onların nəticələri.
- Polis xidmətində bu çür layihənin hazırlanması.
- Öyrənilən dərslər və əsas uğur amilləri.

Digər fəsillərlə əlaqələr

Bu fəsildə müzakirə olunan bir çox mövzular, ətraflı şəkildə digər fəsillərdə də inkişaf etdirilmişdir:

- 1-ci Fəsil (giriş) korrupsiyanın müxtəlif formaları haqqında məlumat verir;
 - 2-ci Fəsil (dəyərlər) dəyərlər və etika kodeksləri haqqında müzakirələri tamamlayır;
 - 3-cü Fəsil (təşkilat) təşkilat və idarəetmə mövzularını əhatə edir; və
 - 4-cü Fəsil (imkanları artırmaq) layihələri inkişaf etdirmək üçün məlumatla təmin edir.
- Səciyyəvi linklər mətnə göstəriləcək.

2-ci Bölmə: Etik problemlərlə üzləşən polis işçilərini niyə dəstəkləməli?

4-cü Fəsilin bu 2-ci Bölməsi, etik problemlərlə üzləşən polis işçilərinə dəstəyin mühümlüyünün əsas səbəblərini təqdim edir.

2.1. Polis xidmətlərinə xidmət etdikləri cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklər təsir edir

Bütün ölkələrdə böyük dəyişikliklər baş vermişdir və bu əhəmiyyətli dəyişikliklər polis xidmətlərinin missiyalarını və həmçinin polislik işinə yanaşmanı dərinlən dəyişmişdir. Baş verən dəyişiklikləri lazımi şəkildə cavablandırmaqdan ötrü təşkilati və peşəkar dəyişikliklər etmək üçün cəmiyyətdəki bu dəyişiklikləri başa düşmək lazımdır. Təkcə polisin missiyası yox, həm də yeni işə alınan polis işçiləri dəyişikliyə məruz qalmışdır, polis xidmətlərinin daxilində qoyulan intizamın tərzində də dəyişməlidir. Məsələn sadə formada baxsaq, həm cəmiyyət, həm də bu təşkilatların fərdi üzvləri intizamla bağlı ənənəvi komanda inzibati yanaşmanı qəbul etməyə hazır dırlar. Korrupsiya ilə mübarizə məsələsi və polis işçilərinin dürüstlüyünün təmin edilməsi gündəmə gəldikdə intizam, davranış kodeksi və qanunun aliliyi polis xidməti üçün əsas elementlər sayılır. Bu təşkilatların səmərəli işləməsi, bütün bu elementlərə hörmət göstərilməsi və onlara riayət edilməsindən asılıdır. Ona görə də, etikanın bu təşkilatların idarəetmə və təlim sisteminə inteqrasiyasına kömək etmək çox vacibdir.

2.2. Sosial dəyişikliklər polisin işini çətinləşdirir

Sosial dəyişikliklərin ən vacibi artan fərdilikdir (xüsusilə də “Qərb”-in demokratik ölkələrində). Daha geniş fərdliliyə doğru bu cür dəyişiklik həm cəmiyyəti dəyişdirir, həm də polis işçilərinin öz işlərini necə qavramalarını və ictimaiyyətin öz hüquqlarını və polisin işini necə qavramalarını dəyişir.

Bu dəyişiklikləri başa düşmək üçün, qeyd etmək lazımdır ki, indiki zamanda cəmiyyət fərdlər qrupu kimi görünür və onların hamısının da öz hüquqları, dəyərləri və düşüncə tərzləri vardır. Bu fərdlər artıq istisna olaraq güclü və paylaşan cəmiyyət və ya millət anlayışı ilə ölçülmür. İctimaiyyət də artıq onların inanmadıqları dəyərlərin ona yapışdırılmasını qəbul etmir-hətta bu dəyərlər zorla qəbul etdirilsə də. Yuxarıdan bunların qəbul edilməsinin əksinə olaraq, tapşırıqlar və komandalar indi kollektiv şəkildə edilməli və fərdlər tərəfindən qəbul edilməlidir. Aşağıda, Haşiyə1-də fərdliliyin və polis işinin daha geniş müzakirəsinə baxın:

Haşiyə 1: Fərdliliyin polis xidmətləri üçün nəticələri

Fərdlik cəmiyyəti yox, şəxsi sosial həyatın mərkəzinə qoyur. Bu mədəniyyət dəyişikliyi polis xidmətlərində də mövcuddur. Məsələn, yeni işçilər mənəb və işə yox, sərbəst olmağa, öz arzularını yerinə yetirməyə və ailə həyatına daha çox prioritet verməyə meyillidirlər. Ona görə də, polis işçilərini sadəcə “oyunda piyadalar kimi” idarə etmək mümkün deyil. Əmrləri sualsız-cavabsız qəbul edib, həyata keçirən, təbəçilikdə olan polis işçiləri kimi baxılması əvəzinə, özlərinin malik olduqları təcrübələri, texniki metodları və səciyyəvi bacarıqları öz xidmətləri üçün sərf edən peşəkarlar kimi idarə olunmalıdırlar. Təşkilatın özü, bu polis işçilərinin təşkilata tam təbəçiliyini qəbul etmək və ya tələb etmək yox, onları peşəkarlar və fərdlər kimi səfərbər etməyin ən yaxşı yolunu tapmağı bilməlidir.

2.3. Cəmiyyətdəki problemlərin mürəkkəbliyinə görə polislərin işinin peşəkarlaşması gedir

Yuxarıda müzakirə olunan dəyişikliklər polis işçilərinin həm özləri ilə bağlı, həm də onların peşəkar statusları ilə bağlı qavrayışlara mühüm təsir etmişdir. Polis işçiləri adətən cinayətgarlığın azaldılması və ictimai asayışın saxlanması üçün işə götürülürlər. Onların rolu mühavizəçilik və ya texnikidir. Öz karyeralarını “nərdivanın aşağı pilləsindən başlayaraq”, bu işçilər öz peşələrini illər boyu öyrənir, ierarxiya üzrə yuxarıya gedərək nəticədə idarəetmə vəzifələrinə yararlı olurlar. İdarəetmə sistemində vəzifələrindən asılı olmayaaraq, polis işçilərinin rolu yuxarı rəhbərliyin tapşırıqlarını yerinə yetirməkdir. İşə bu cür ierarxik yanaşma, özlərinin müstəqilliyi ilə bağlı daha da anlayışlı olan və öz biliyinə və imkanlarına daha inamlı olan yeni qəbul olunmuş polis işçiləri ilə tamamilə dəyişmişdir. İki amil bu dəyişikliyi izah edir:

1. Bu yeni seçilmiş polislərin fərdiliyi öz addımlarına nəzarət etmək arzusu yaradır.
2. Yeni polis işçilərinin çoxu tədris institutları məzunlarıdır və onlar orada təkcə daha çox zorakılıq üstündə qurulmuş müdaxilə metodları ilə yox, həm də psixoloji, silah və son idarəetmə cərəyanları haqqında təhsil almışlar. Təhsili bitirib və öz karyeralarına başlayan bu günün polis işçiləri öz müstəqilliyini və muxtariyyətini qoruyan peşəkarlardır. Artıq yuxarıdan gələn əmrləri yerinə yetirməyə cavabdeh olan sadəcə texniki işçilər yox, bu günün polis işçiləri bəzən ierarxiyaya sığmayan bilgili peşəkarlara çevrilmişlər. Ona görə də, polis xidmətlərində sıraviyələrin və mütəxəssislər ordusunun ehtiyaclarına geniş diqqət yetirilməsi vacibdir, lakin onlara idarəetmədə yer verilməməlidir.

2.4. Polis xidmətləri yeni reallıqlara uyğunlaşmalıdırlar

Polis işçiləri, az islahata məruz qalan polis strukturları olan ölkələrdə öz rəislərinin komandalarına baxan subyektlərdən hüquqi peşəkarlara çevrilir və ya çevrilməsi gözlənilir. İndi polis işçiləri iş yerində sosial reallıqlarla məşğul olmaq üçün bilik və bacarıqlara sahib olmaları gözlənilir, sadəcə “asayışı qoruyan” kimi yox, həm də əsil sosial/ictimai işçilər kimi. Polislik işinin təbiətində baş verən bu dəyişikliklərə görə və ona görə də bu növ işə tələb olunan iş bacarıqlarına görə, polis xidmətləri polislik yanaşmasını, o cümlədən, özlərinin idarəetmə və müdaxilə üslublarını dəyişməyə hazır olmalıdırlar.

İdarəetmə və köməkçi sistemlərdə böyük dəyişikliklərin edilməsi asan deyil və bu polis işi konsepsiyasına müəyyən dəyişdirmələr tələb edir. Məsələn, polis işçilərinin, əlavə arqument gətirmədən sadəcə olaraq qanunu tətbiq etmək qəbul edilməzdir; əksinə, onlar vəziyyətə müdaxilə edərkən ictimaiyyətin vəziyyəti gözdən keçirmələrini və dəyərləndirmələrini qəbul etməyə hazır olmalıdır. Polis, keçmişdə etdiyi müdaxilələrə sahib olduğu

səlahiyyətlərə bir daha sahib deyil, əvəzində ictimaiyyətə qulaq asmalı və onların fikirlərini nəzərə almalı və eyni zamanda qanunu icra etmək üçün polis səlahiyyətlərini yerinə yetirməkdə davam etməli və tam dürüstlüklə hərəkət etməlidir. Polis xidmətləri, ənənəvi səlahiyyət əsaslı yanaşmadan, xalq əsaslı yanaşmaya keçməyə məcburdurlar. Bu cür xalq ehtiyacları üzərində qurulmuş yanaşmada polis tamamilə xidmətində olduğu əhalinin həyatına inteqrasiya olunur. Xalqla bu cür sıx yaxınlıq polis işçilərinə öz vəzifələrinin nədən ibarət olduğunu bir daha fikirləşməyi tələb edir: ilk növbədə, polis işçisi olub peşəkar polis müdaxilə işçisi və təşkilat üzvü; hüquq mühavizə peşəkarından başlayıb müdaxilə və cinayətin qarşısının alınması və həmçinin, ictimaiyyəti dəstəkləyən və onun içində yaşayan peşəkar. Nəticə odur ki, polis işçiləri daimi davam edən hakimiyyət davalarının mərkəzinə qoyulur (təsisat və mülki).

Ona görə də polis özünün strategiyasını, təşkilatlarını, liderlik üslubunu və ictimaiyyətə münasibətlərini vəziyyətə uyğunlaşdırmalıdır. Onlar, həmçinin bu cəmiyyət daxilində, fərdi və təşkilat daxili dəyişikliklərin qeyri-etik davranışlar və korrupsiyanın inkişafına aparan mümkün nəticələri haqqında məlumatlı olmalıdırlar.

2.5. Həm polis işçilərinin, həm də xidmətlərinin bu yeni problemlərlə üzləşmək üçün köməyə ehtiyacları vardır

Polis xidmətlərinin öz vəzifələrini yaxşı yerinə yetirmələri üçün, öz işçilərinə verdikləri kömək önəmlidir. Eyni dərəcədə polis xidmətlərinə verilən dəstək də əhəmiyyətli-dir. Polis işçilərinə verilən dəstək iki məqsədi yerinə yetirməlidir: 1) etika strukturları və mexanizmləri yaratmaqla korrupsiyanı cilovlamağa kömək etməlidir, və 2) o, korrupsiyaya aidiyyəti olmayan, amma dəyərlər münafişəsini ifadə edən və güc işlətməklə bağlı və ya fərdi hüquqlara hörmətlə bağlı şübhəli davranışa və qərarlara aparan vəziyyətləri idarə etməyə kömək etməlidir. Yuxarıda təsvir edilən cəmiyyət dəyişikliyi polis işçilərinə öz rollarını yenidən düşünməyi və peşəkar düşüncə tələb edir; onlardan işləri artıq xüsusi yolla görməyi tələb olunmur, əksinə üzləşdikləri vəziyyətləri təhlil edib və təmasda olduqları adamlara qarşı ən yaxşı cavab təklif etmələri tələb olunur. İctimaiyyətlə bu cür açıqlıq və qarşılıqlı əlaqə, polis işçilərini əvvəlki vaxtlardan daha çox təzyiq altında qoyur və ona görə də işlərin daha pis getməsi riskini artırır. Bütün bu dəyişikliklər, istər cəmiyyət daxili, peşəkar və ya təşkilati olsun, normalara olan münasibətləri yenidən fikirləşməyi tələb edir və nəyin doğru və nəyin yanlış olduğunu yenidən fikirləşməyə tələb edir. Bu günkü polis işçilərinin cəlb olunduğu vəziyyətlər getdikcə daha az hallarda hakimiyyətə müraciətlə həll olunur. Ona görə də, həm polis işçilərinə, həm də polis xidmətlərinə getdikcə artan polis muxtariyyatında yer verilməsinə kömək edilməsi vacibdir və xüsusilə də bu muxtariyyatın mümkün olması və etik cəhətdən sağlam polis mühitinin bərqərar olması üçün təşkilati mexanizmlərin yaradılması vacibdir. Bu baxımdan polis təşkilatlarına etikanı inteqrasiya etmək məqsədilə yeni strukturların və mexanizmlərin ortaya qoyulması önəmlidir.

3-cü Bölmə: Polis xidmətlərinə kömək necə integrasiya oluna bilər?

3-cü Bölmə etikanın polis xidmətlərinə *necə* integrasiya olmasını müzakirə edir. Belə integrasiyaya *təlim,yeni strukturların* yaradılması və *idarəetmə dəyişiklikləri* edilməsi vasitəsilə nail olunur. Aşağıda təqdim olunan “şəbəkələr” ola bilər ki, hər yerdə tətbiq oluna bilməsin və onları ola bilər ki, səciyyəvi hallara uyğunlaşdırmaq lazım gəlsin. Aşağıdakı alt-bölmələr sizin polis xidmətində proqram qurulması və yerinə yetirilməsi üçün mümkün modellər və ya isnad nöqtələri təklif edir..

3.1. Integrasiyalı yanaşmanın hazırlanması

Polis təşkilatlarına etikanın integrasiyası üç səviyyədə baş tutmalıdır:

1. Yeni seçilmiş işçilərin təlimi səviyyəsində (aşağıda başqa bölmənin mövzudur).
2. Mövcud kadrların,yuxarı və orta səviyyəli rəhbərliyin səviyyəsində.
3. Təşkilati infrastruktur və polis idarəetməsi səviyyəsində.

Hər üç səviyyənin özünün səciyyəvi ehtiyacları olsa da,bu ehtiyaclar bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəlidir və bir-birindən asılıdır. Bir səviyyədə fəaliyyət göstərən,digər səviyyələrin nəzərə alınmaması anlaşılmazlıqlara və səmərəliliyin olmamasına gətirir.

Etika,polisin texniki təlimi üçün yeganə vasitə deyil,əksinə,o bütün polis təlimlərinin tərkib hissəsi olmalıdır və təsisat mədəniyyətinin daxilinə hopmalıdır.Bunun baş verməsi üçün, etika, təşkilat daxilində polislik işinin özünə integrasiya olmalıdır. Bu polis xidmətlərindən polis işçilərinə dəstək olmaq məqsədilə,etika qaydaları yerinə yetirmə planı hazırlamağı tələb edir. İşçilərə dəstək olmaq baxımından,bu cür plana davranış kodeksinin qəbul edilməsi,dəyərlər xartiyasının yaradılması və “etik tərbiyəçilərin” təlimi daxildir,bu plan digər tədbirlər kimi polisin gündəlik işinə istiqamət verir.(Etika təlimi üzrə daha çox məlumat 2-ci və 8-ci Fəsillərdə verilir).

Təşkilat daxili etik funksiyanın uzun müddətli davamlılığını təmin etmək vacibdir,xüsusən də etika qaydalarına riayət qrupları yaratmaq və etika qiymətləndirmə mexanizmləri hazırlamaq yolu ilə,dəyərlər və dialoq əsasında idarəetmə yanaşması qəbul etməklə(coxsaylı maraqlı tərəf idarəetməsi və icra komitəsi),polis rəhbərliyinin vəziyyətin reallığını nəzərə almasını təmin etməklə və özünün düşüncələri və görüşləri vasitəsilə polislik işinin həssas və daha problemli məsələlər ilə bağlı təsisata yol göstərməyə kömək məqsədilə etika komitəsinin yaradılması, təşkilat daxilində etika işinin uzun müddətli davamlılığını təmin etməyə kömək edir.

3.2. Etika təliminin təmin edilməsi

Etika təlimi başqa bölmədə müzakirə edilir, lakin etika təlimi etik mexanizmlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı olduğundan və təşkilati dəstəyin əsas hissələrindən biri olduğundan,onunla bağlı burada da danışılmalıdır.(Aşağıda “praktik nümunə” bölməsinə baxın).

Polis dəyərlərinin təlimi və davranış kodeksinə və qanuna hörmət, polis xidmətinin vəhdətinin formalaşması üçün əsasdır. Etika təlimi polis işçilərinin peşəkar düşüncələrinin dəyişməsinə də vurğulanmalıdır. Buraya təkcə yaxşı qərar vermək daxil deyildir; bu yaranmış vəziyyətlərin etik ölçülərini düzgün anlamaq və oxumaq iqtidarında olmaq və polis xidmətinin, mulki cəmiyyətin və digər maraqlı subyektlərin əsasını təşkil edən dəyərləri aydınlaşdırmaq iqtidarında olmaq mənasındadır. Polis etika təlimi, polis xidmətinin dəyərlərini də əks etdirməlidir və polis işçilərinə vəziyyətin etik ölçülərini təhlil etmək və idarə etmək üçün mexanizmlər verməlidir, o cümlədən, polis xidmətinin daxilində yaranan vəziyyətlərlə bağlı. Bu səbəblərə görə, etika təlimi etika infrastrukturunun yayılmasının tərkib hissəsi olmalıdır; bunlar bir-birindən ayrılı bilməz.

3.3. Təşkilat daxilində etika infrastrukturunun həyata keçirilməsi

Polis xidməti daxilində etika infrastrukturunun əsasının qoyulması, həmən təşkilatın dəyərləri və missiyası olmalıdır (Aşağıda “Dəyərlər xartiyasının yaradılması”-na baxın). Etika perspektivindən baxsaq, bu sadəcə birinci addımdır-gediş nöqtəsidir. Dəyərlərin və missiyanın müəyyən edilməsi, əsil etika infrastrukturunun reallaşdırılması ilə başa çatdırılmalıdır və bu aşağıdakılara gətirir:

1. Etika işçisinin və/və ya etik məsləhətçinin müəyyən edilməsi və irəli sürülməsi.
2. Etik “katalizator”-ların təlimi.
3. Dəyərlər xartiyasının hazırlanması.
4. Etika kodekslərinin və intizam kodeksinin də daxil olduğu davranış kodeksinin yaradılması.
5. Etika işçisinin təyin edilməsi.
6. Kiçik və genişlənmiş idarəetmə komitəsinin yaradılması. Kiçik idarəetmə komitəsi, etikanın təşkilata “hopmasını” təmin etmək üçün, təşkilatın dəyərlərini çatdırmaq üçün və polis xidmətinin özünün də öz işçiləri kimi eyni dalğalarda olduğunu təmin etməsi üçün və əksinə, məsuldur. Aşağıda, bu idarəetmə komitələri haqqında Haşiyə2-də tanış ola bilərsiniz:

Haşiyə 2: Nəyə görə idarəetmə komitələri?

İdarəetmə komitələrinin məqsədi, polis xidmətlərinin ierarxiyasını tamamilə və ya yüksək riskli əməliyyatlarda polis intizamının və polis həmrəyliyi-nin gərəkliliyinin ruhunu tamamilə inkar etmək deyil, əksinə polis peşəkarlarına öz düşüncələrini ifadə etmək, özlərini göstərmək və təşkilatın həyatına real töhvə verməyə imkan yaratmaqdır. İdeal olaraq, bu fərqli mexanizmlər ya-

vaş-yavaş yerinə qoyulmalıdır və onların uyğun çətinliklərini,şərtlərini və nəticələrini nəzərə alaraq burada göstərilən sıra ilə həyata keçirilməlidir. Öz növbəsində etika üzrə təşkilati dəstəyin bu elementlərinin hər birinə baxmaq, onların hansı nəticələrə gətirdiklərini daha yaxşı başa düşməyə imkan verir.

3.3.1. Etika üzrə işçinin və/və ya etika məsləhətçisinin müəyyən edilməsi və təyin edilməsi

Polis xidməti daxilində istənilən təşkilati dəstək,müəyyən edilmiş şəxsə-”etika mütəxəssisinin” məsuliyyəti altında olmalıdır. Bu şəxsin, infrastrukturun həyata keçirilməsini və işlərin koordinasiya edilməsini izləyən zaman uyğun hakimiyyət orqanlarının dəstəyindən faydalana bilməsi üçün adi vətəndaş yox, polis işçisi olması arzuolunandır. Etik mütəxəssisin müxtəlif nəzəri,praktiki və təşkilati ölçüləri başa düşməsi üçün ilkin təlim keçməsi tələb olunur. Aşağıda,bu cür təlimin zəruriliyini şərh edən Həşiyə 3-ə baxın.

Həşiyə 3: Etika təlimi yoxsa sağlam təfəkkür: hansı zəruridir ?

Etika səciyyəvi təlim tələb edir,yoxsa hər bir adam müəyyən etikaya və etika haqqında anlama sahibdir? Praktikada,etikanın universal məsələ olduğunu qəbul etmək vacibdir, o dərəcəyə qədər ki, o baxışlara, qərar qəbul etməyə və bütün insanların müzakirə edə biləcəyi dəyərlər və standartlar haqqında düşüncələrə toxunur. Bütün bu bacarıqların hər bir adamda mövcud olduğunun qəbul edilməsi və etikanın vacib təlimlərə inteqrasiya edilməsi düzgündür.Lakin,hər kəsin təsisat daxilində təşkilata və onun üzvlərinə etika infrastrukturunu qurulmasında “dəstək” verməsi üçün müdaxilə etmək iqtidarında olmasını düşünmək, düzgün deyildir.Bu son məqsəd üçün,etikaçıların işini “peşəkarlaşdırmaqdan” ötrü etika təliminin gərəклиyini qəbul etmək vacibdir,çünki o dəqiq olaraq etika müəllimindən və ya məsləhətçisindən tələb olunur.

Etika mütəxəssisi etika üzrə ali təhsil almalıdır (mümkünsə universitet səviyyəsində). Təhsil təkcə fəlsəfi tərəfləri yox,həm də psixoloji,sosioloji və idarəetmə məsələlərini əhatə etməlidir. Bu cür təhsil alıb onu fəlsəfi yanaşmalarla inteqrasiya edəndən sonra,etika mütəxəssisləri həm öz təşkilatlarını və həm də həmkarlarını səmərəli şəkildə dəstəkləmək iqtidarında olacaq. Həmçinin,etika mütəxəssisləri,polislə etika infrastrukturunu həyata keçirməyə kömək edəcək kənar ekspertlər arasında vasitəçi kimi də xidmət edə bilər. Etik mütəxəssisi katalizatorların keçdiyi eyni təlimi keçməlidir və müəyyən mənada başqalarının işlərini koordinasiya etməyə məsul olanda “super katalizator” kimi hərəkət edir..

3.3.2. Etika “katalizatorlarının” təlimi

Polis xidmətinin bütün üzvlərinə eyni təlimi verməyə cəhd etmək faktiki olaraq heç kimə təlim verməklə bərabər olacaqdır, çünki verilən ümumi təlim polis işçilərinin gündəlik işlərində üzləşdikləri reallıqlara uyğun olmayacaq. Bu cür təlim, aşırı dərəcədə ümumi, aşırı dərəcədə nəzəri və pis formada şəraitə uyğunlaşdırılmış olur. Etika təlimləri peşəkarların həyatda üzləşdikləri reallıqlara uyğun olmalıdır, yəni, burada müxtəlif hərəkət və xidmət birliklərinin həyata keçirdikləri işləri xarakterizə edən səciyyəvi şəraitlər nəzərdə tutulur. Təlim və məsələlərin nəzəri cəhətdən anlamının birləşməsi, hamının qəbul etdiyi kimi məhdud sayda fərdlər üçün lazımdır və onlar digər polis işçilərinə məsləhətçi və ya tərbiyəçi kimi xidmət etməyə dəvət edirlər. Bu katalizatorlar tərəfindən oynanılan roldur: kifayət dərəcədə təmsilçiliyi təmin etmək üçün, bu qrupun üzvləri (onların sayı polis xidmətinin həcmindən və missiyasından asılı olaraq dəyişir) polis rəhbərliyi ilə birgə əməkdaşlıqla etika mütəxəssisi tərəfindən müəyyən edilir. Katalizatorlara təlim vermək böyük problemdir, çünki burada ali təhsili olmayan texniki təhsillilərə verilən təlimlər elmi dərəcə almış peşəkarlara da verilir. Bu etik təlimin, sosioloji, psixoloji və təşkilati elementlərlə bərabər, həmçinin güclü fəlsəfi əsası da olmalıdır. Bu böyük problemdir, lakin həll olunandır. Bir neçə polis xidməti bu problemləri dəf etməyin mümkün olduğunu, 4-cü Fəsilə göstərdiyi kimi 2000-ci illərin əvvəlində Tətbiqi Etika Kafedrasının hazırladığı modelləri həyata keçirməklə uğurla sübut etmişlər.

Təşkilat daxilində katalizator ikili rol oynayır: 1) təsisatın dəyərlərinin qoruyucusu və 2) bu katalizatorların aldığı nəzəri və praktiki təhsili almadan, etika üzrə zaman-zaman adi təlimlər almaqla başqa işçilərə tərbiyəçi-rəhbər. Ona görə də, katalizatorlar, digər işçilərin yavaş-yavaş hazırlıqlarının artması üçün, təlimləri düzgün kontekstdə qoymaq üçün, və hər hansı lazım olan dəyişiklik və düzəltmələr üçün xəbərçi rolunda olmadan etik mütəxəssisi məlumatlandırmağa məsul olacaq (bu mövzu aşağıda nəzarət komitəsi ilə bağlı bölmədə müzakirə olunacaq).

3.3.3. Dəyərlər xartiyasının qurulması

Katalizatorların təlimi ilə birlikdə, etika mütəxəssisi “dəyərlər xartiyası”-nın yaradılmasının koordinasiyasına cavabdehdir və bu xartiya köklü təşkilati dəyərləri təqdim edir və müəyyənləşdirir və onları, təşkilatın missiyası ilə bağlı onun bəyan etdiyi sənəddə yerləşdirir. Dəyərlər xartiyası, geniş dəyərlər toplusunun aydınlaşdırılmasına yönəlmiş xidmət-daxili geniş məsləhətləşmələr prosesinin nəticəsi olmalıdır və o sonra təsisatın səciyyəvi təşkilati konteksti daxilində, hər bir dəyərin “tərifini”-ni vermək üçün qısa formaya salınır. Fəsil 2 və 3-ə bax.

Dəyərlər xartiyasının rolunun çox səciyyəvi olduğunu yadda saxlamaq əhəmiyyətlidir. O heç bir zaman, təşkilatın gündəlik işində və ya sahə əməliyyatları zamanı (davranış kod-eksinə bax) polis işçilərinin riayət etməyə tələb edildiyi məcburi prinsiplər toplusuna və ya standartlarına salınmalı deyil. Əksinə, xartiya polis işçilərinin üzləşdiyi səciyyəvi hal-

larda və ya vəziyyətlərdə tətbiq edilə bilən dəyərlər toplusunu təmsil edir. Ona, xidmət tərəfindən riayət edilməli olan köklü dəyərləri aydın şəkildə ifadə olunan təlimat kimi baxıla bilər. Bu dəyərlər həmişə eyni tərzdə istifadə olunmur və ya tətbiq olunmur və reallıqda da eyni çəkini daşıyırlar. Ona görə də, polis işçilərinin bu dəyərlərin müzakirəsi və onlardan istifadə ilə bağlı təlim almaları çox vacibdir. Bu cür təlim, üstəlik həyatı lazımdır, çünki polis işçiləri bu dəyərlər xartiyasına uyğun hərəkət etməkdən əlavə, onlar özlərinin davranış kodekslərini də nəzərə almalıdırlar və öz xidməti vəzifələrini bu kodeksin müddəalarına uyğun yerinə yetirməlidirlər. Dəyərlər və polis xidmətləri ilə bağlı bir neçə yekun müddəa üçün, aşağıda, 4-cü Həşiyəyə baxın:

Həşiyə 4: Polisin həyatında dəyərlərin rolu

Təşkilatlar, razılaşdırılmış dəyərləri ideallar kimi qəbul etməyə meyillidirlər və təşkilatın bütün üzvləri öz peşəkar işlərinin hər bir sahəsində bu dəyərlərə sahib olmağa çalışmalıdırlar. Bu dəyərlər polislərin bütün fəaliyyətlərini istiqamətləndirmək niyyətində olan sərt prinsiplər kimi başa düşülməli deyil. Onlar polislərin şəraitdən asılı olaraq isnad etdikləri təlimat və ya istiqamətlər kimi başa düşülməlidir. Səciyyəvi polis müdaxiləsi halından asılı olaraq, müəyyən dəyərlər başqalarından daha da işə yararlı olar. Beləliklə, polisin işini xarakterizə edərkən onu şücaət (virtues) saymaq əvəzinə, xartiyada bəyan edilən dəyərlər polis fəaliyyətinin hər bir ölkədə, hər bir bölgədə özəlliyini əks etdirməlidir. Şübhəsiz, müəyyən köklü dəyərlər var ki, onlar bir polis xidmətindən başqasına keçdikdə kifayət qədər dəyişməsə də, bir çox ikinci dərəcəli dəyərlər var ki, onlar da xidmətin keçdiyi yerdəki mədəniyyətdən və coğrafi ərazidən, və həmçinin xidmətin miqyasından (ölkə polisi, şəhər polisi) asılı olaraq dəyişir. Ona görə də, dəyərlər xartiyasının hər bir polis xidməti üçün səciyyəvi olan təsisati prosesə uyğun hazırlanmasını təmin etmək əhəmiyyət daşıyır..

Bu yolla, dəyərlər xartiyası ictimaiyyət üçün “isnad” kimi xidmət edə bilər, polis işçilərinin işində rəhbər tutulan prinsiplər haqqında, onların müdafiə etdikləri dəyərlər haqqında və onların addımlarının xalqa necə çatdırılması haqqında daha aydın təsəvvür yarada bilər. Eynilə, bu fəsil, polis tərəfindən edilən xidmət üçün ictimai qiymətləndirmə kimi də çıxış edə bilər.

3.3.4. Davranış kodeksinin yaradılması və etika mütəxəssisinin təyin edilməsi

Ölbəttə, etika və etika kodeksi arasında böyük fərq vardır (davranış kodeksləri, onların rolları və onları necə hazırlamaq haqqında daha ətraflı məlumat üçün 2-ci Fəsilə baxın). Etikalar daha çox özlərinin düşündürücü funksiyalarına görə, yəni, xüsusi kontekstdə, standartlar, qaydalar və dəyərlərə əsaslanaraq həyata keçiriləcək hər hansı hərəkət haqqında düşünmək qabiliyyəti ilə fərqlənir, etika kodeksləri isə standartlar və qaydalara *riayət* edilməsini vurğulayır. Bu iki sahə bir-biri ilə yarışda olmaqdan daha çox bir birini tamamlayır. Onların hər birinin təsisatda çalışan bütün peşəkarlar üçün öz vacib yeri var.

dır. Etikanın, atılan addımları düşünmək üçün lazım olduğu yerlərdə,etika kodeksləri davranışları tənzimləmək və atılan addımlara rəhbər vəsait kimi xidmət etmək üçün lazımdır. Etika kodekslərinin, uyğunsuz və ya pislənməli davranışa cəza verməkdə maraqlı olduğu halda,onun etikada olmayan intizam funksiyaları vardır(2-ci və 3-cü Fəsillərə baxın).

Etika kodeksləri daha geniş davranış kodeksinin içindədir. Riayət edilməli geniş sayda texniki,hüquqi və mənəvi standartları əhatə edən davranış kodeksinin yaradılması,həmçinin,qadağan edilmiş bütün davranışların siyahılaşdırılması təsisatın həyatı üçün vacibdir. Əlbəttə, bu davranış kodeksi,öz işlərini dərinlən dərk etmələrindən ötrü, bu kodeksdən hər hansı yayınmaları qiymətləndirməkdən ötrü və onların qoşulmamalı olduğu davranış növlərini aydınlaşdırmaqdan ötrü, bütün peşəkarların öyrənməsi üçün tələb olunan birinci məsələdir. Bu kodeksin hazırlanması hüquqi ekspertlər qrupuna tapşırılmalı olduğu halda, peşəkarları və bütün səviyyələrdə işləyən kadrları tanıyan rəhbərliyi də bu qrupa daxil etmək üçün səylər göstərilməlidir.

Təsisat, kodeks hazırlamaqdan əlavə, kodeksə riayət etməyə nəzarət üçün etika mütəxəssisi təyin etməlidir. Hüquq mühavizə sistemlərində daxili polis təhqiqatlarına məsul olan polislərin “ polisə polislik etdiyi” qavrayışdan uzaq duraraq,etika mütəxəssisi, etika üzrə təhsil almalıdır ki,öz həmkarlarına kodeksi təşkil edən standartları və qaydaları kontekstə salmağa və təhlil etməyə kömək etsin. Kodeksə riayət etmə təbii ki,vacibdir,lakin,onun təsisat daxilində səmərəli həyata keçirilməsi üçün də kontekstləşdirilməsi də o qədər vacibdir. Bu səbəbdən,əsas məsələ sadəcə kodeksə kor-koranə riayət etmək mədəniyyəti formalaşdırmaq yox, daha çox polis işçilərinin üzləşdiyi səciyyəvi halların əsasında kodeksi təhlil edən və kontekstləşdirməyə imkan verən və həvəsləndirən etika mədəniyyəti formalaşdırmaqdır.

Etika mütəxəssisi davranış kodeksi üçün məsul olur,kodeksə riayət etməni təmin edir və həmçinin,təşkilat üzvlərinə onu öyrədir. Etika mütəxəssisi öz sahəsində çeviklik göstərmək qabiliyyətində olmalıdır,çünki məsələ polis işçilərinə dəstək və ictimaiyyətlə gündəlik əlaqə zamanı onların riayət etməli olduğu qaydaları başa düşməyə kömək etməkdir. Etika ekspertləri etik məsələləri səmərəli şəkildə istiqamətləndirmək qabiliyyətində olmalı və etika üzrə əla təhsil almalıdır.Praktikada,polis xidmətləri daxilində potensial etika problemləri olan nöqtələri aydınlaşdırmaq məqsədilə və həmçinin,tətbiqi daha çox problemli olan müdaxilələrdə etika mütəxəssisləri ilə bu ekspertlərin sıx şəkildə işləmələri tələb olunur,beləliklə,etika mütəxəssisləri tərəfindən polis işçilərinə əlavə dəstək tələb olunur.

Haşiyə5: Sorğular və təlim

Polis işçilərini müasir polislik işinə hazırlamaqdan ötrü,polisin fəaliyyətini istiqamətləndirən prinsiplər və dəyərlər ilə onları tanış etmək ehtiyacı vardır;təkcə vətəndaşları qo-

rumaq məsələsi deyil,həmçinin,xüsusilə də,davranışlara nəzarət etmək ehtiyacı vardır. Polisin tapşırıqları etik cəhətdən necə yerinə yetirdiyi haqqında aparılan sorğular texniki təlimlərdən əvvəl olmalıdır,bu ona görə edilir ki, yeni dəyərlər toplusu əsasında(cinayətin önlənməsi,ictimaiyyətə qulaq asma,qarşılıqlı kömək və s.)polis işçilərinin fəaliyyəti kontekstə salınsın.

3.3.5. İntizam kodeksinin həyata keçirilməsi

Təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı dəyərlər xartiyasının hazırlanması və davranış kodeksi daxilində etika kodeksinin həyata keçirilməsindən əlavə,polis xidmətləri,hansı daxili qaydalara hörmət edilməli və hansı davranışların qəbuledilməz olduğunu aydın şəkildə müəyyənləşdirən intizam kodekslərinə sahib olmalıdır. İntizam kodeksi də bu Vəsait boyu danışılan,davranış kodeksi adlandırılan daha geniş konsepsiyanın tərkib hissəsinə və mətinə daxil edilir. Bu kodeks rəhbərliyə pis davranışları aradan qaldırmağa yönəlmiş işlərdə kömək etməyə ardıcıl və ədalətli tərzdə kömək etməlidir. İntizam proseduru, iş yerlərində pis davranışla mübarizədə addım-addım göstərişlər verməli və intizam sanksiyaları, intizam qaydalarını pozmaqda günahgar sayılanlara verilən cəzaların sayını müəyyənləşdirməlidir. .

Bu üç nəzarət mexanizmləri ilə: təşkilatın görülməli işlərlə bağlı verdiyi bəyannamə və dəyərlərini,etik standartları və intizam qaydalarını əhatə edən davranış kodeksi ilə, polis işçiləri, öz təşkilatlarına xas olan hallar üçün yaradılmış dəyərlər toplusu(dəyərlər xartiyası) əsasında öz iş qaydalarını quran təşkilat daxilində,özlərinin peşəkar fəaliyyətində əks etdirməli bütün mexanizmlərə(etika kodeksləri) sahib olacaqdır. Nə qədər əhəmiyyətli olsa da, bu mexanizmlər o vaxt səmərəli olacaq ki,onlar tələb olunan səviyyədə etika idarəetmə sistemi tərəfindən dəstəklənsin və qarşılıqlı əlaqədə olsun. Bu mexanizmlər,polis rəhbərliyi tərəfindən təsisatı dəyərlər və standartlarla möhkəm şəkildə bağlanmış idarəçilik modelləri qəbul edilməsi vasitəsilə gücləndirilməlidir.

3.3.6. İdarəetmə komitələrinin və kiçik idarəetmə komitələrinin genişləndirilməsi

Etika təlimləri hazırlanan kimi və müxtəlif etika infrastrukturuları qurulandan sonra, növbəti böyük addım təşkilat boyu əsil etik mədəniyyətin yayılmasını,xidmət daxilində etikanın uzun-müddətli davamlılığının təminat altına alınmasını təmin etmək və təkcə fərdlərin öz paylarını almasını yox,təşkilatın özünün ona yiyələnməsini təmin etməkdir. Başqa sözlərlə, tətbiq edilməli mexanizmlər və nəzəri çərçivələr xaricində,bütün təsisatlar realılıqla praktiki əlaqəsi olmayan təlim materiallarına əsaslanan başqa idarəetmə planı yaradılmasından qaçmaq üçün öz praktikalarının məhsuldarlığını və həmçinin tətbiq oluna bilməsini təmin etməlidirlər. Bu hal, təsisat daxilində etik mexanizmlərin həyata keçirilməsinin ən mühüm hissəsinə aparır: idarəetmə yanaşması qəbul olunur və xüsusilə etika təlimi keçmiş polis işçilərinin özlərinin öz qayğılarına qalmaları yox,əksinə onların öz təşkilatlarından lazımi dəstəyi almasını təmin edən iş və səlahiyyət konsepsiyaları işə salı-

nır..Bu cür təsisat dəstəyi olmadan(və bu dəstək təkcə təlim və infrastrukturunu nəzərdə tutmur),təşkilat daxilində etikanın uzun müddətli davamlılığının təmin olunması sual altında qalır.

Polis kimi ierarxik təşkilati strukturda,hamı tərəfindən qəbul olunmuş yanaşma”idarəetmə sistemi”-nin biridir və o da siyasətin rəhbərlik tərəfindən qəbul olunduğu və prosedurların mütəxəssislər tərəfindən diktə edildiyi təşkilati struktura aiddir və qəbul olunan qərarlar aşağı tabeçilikdəki idarəetmə səviyyəsinə verilir və onlar da sahədəki sıravilərə ötürülür.

İşçilərinin sayına görə təşkilat geniş olduqca, əməliyyat baxımından da daha mürəkkəblik yaranır və bu zaman təşkilatın “rəhbərinin” sahədə olan reallığı qulaqardına vurmasının,yanlış təhlil etməsinin və ya düzgün başa düşməməsinin ehtimalı çox olur. Bu hal pis qərarlar qəbul edilməsinin riskini artırır və ya,ən azı, polis işçilərinin gündəlik əməliyyatlarında üzləşdikləri qərarlarla sahədə üzləşdikləri reallıqlar arasında ziddiyyətlər artır.

Hamının iştirak etdiyi idarəetmə yanaşması ideyası,yəni qərarların təşkilatın üzvləri ilə əməkdaşlıqla qəbul edildiyi yerlərdə,əlbəttə maraqlıdır və bu yanaşma idarəetmə dairələrində daha çox diqqət cəlb edəndir. Etika perspektivindən baxanda, bu cür iştirakçı idarəetmə ideyasını daha da irəli aparmaq vacibdir. İştirakçı idarəetmənin müzakirəsi aşağıda Haşiyə 6-da verilir:

Sonrakı addım, bu cür “etik idarəetmə” yanaşmasının polis xidməti əməliyyatlarına necə integrasiya edilməsini müəyyən etməkdir.

Haşiyə 6: İştirakçı idarəetmə

Bunu həmçinin “kollegial idarəetmə” və ya təşkilat üzvləri tərəfindən paylaşan dəyərlər üzərində qurulan idarəetmə də adlandırmaq olar. Bu yanaşma təsisat idarəetməsi daxilində etikadan narahat olan yanaşmadır və qərar verənləri və rəhbərliyi qərar vermədə iştirak üçün bir yerə gətirir,lakin,daha əhəmiyyətli,elə qərar verilir ki,orada təsisatın və onun işçilərinin dəyərləri bir-birinə qovuşur və dəyərlər əsasında qurulan və bu dəyərləri əks etdirən idarəetmə qurulur. Burada heç də məqsəd polis xidmətlərini yeni tipli əməkdaşlıq təşkilatına çevirmək deyil(bir çox hallarda səslənən).İdeya ondan ibarətdir ki, idarəetmə rəhbərliyinə elə səlahiyyət verilsin ki, onlar ali rəhbərlik və sırası polis işçiləri ilə məsuliyyət bölüşdürsünlər və bu zaman polis ierarxiyası təşkilat daxili səmərəliliyin əhəmiyyətini azaltmadan onların dəyərlərini nəzərə almaq imkanı əldə etsin.

Praktikada, kadrların idarəetməsinə etikanın integrasiyası iki səviyyədə baş verir:1)əməliyyat, və 2)strateji. O iki yolla həyata keçirilir:1)strukturların qurulması ilə,

və2)mövcud mədəniyyətin dəyişməsi ilə. Mədəniyyət dəyişməsi dialoq vasitəsilə əldə edilə bilər və bu heç də gündəlik dialoqla yox, həm də praktikalar üzərində və vəziyyətdən çıxmağın müxtəlif yolları əsasında qurulan xüsusi dialoq formalarından istifadə etməklə əldə edilə bilər. Qurulan bu cür dialoq tamamilə mövcud şərait əsasında qurulur və bu şəraitləri qiymətləndirərkən müxtəlif maraqlı tərəfləri də dialoqa daxil edir. Bu cür dialoq,ona görə də,iki şəxs arasında danışqdan ibarət deyil,bir neçə adam arasındakı danışıqları əhatə edir və mövcud vəziyyət fikir mübadiləsi üçün bəhanə deyil,əksinə bu mübadilə onun əsasında baş verir. Bu dialoqa bizim yanaşma tərzimiz tam düşüncə dəyişikliyi tələb edir. Başlanğıc nöqtəsi kimi, dəyərlərdən müəyyən şəraitlərə cavabları “formatlaşdırmaq” və başqaları ilə dialoq başlamaq əvəzinə,daimi olaraq mövcud vəziyyətlərə təraf dönməli və həmişə vəziyyətdən asılı olaraq(başqalarının dəyərləri əsasında yox) dialoq üçün onlardan inşa materialları kimi istifadə edilməlidir. Yuxarıda deyildiyi kimi,etikanın integrasiyası həm əməliyyat,həm də strateji səviyyədə baş verməlidir.Hər iki halda,idarəetmə komitələrinin yaradılması zəruridir:

- Bir tərəfdən, təbiəti etibarlı ilə strateji olan məsələlərlə məşğul olmaq üçün genişlənmiş idarəetmə komitəsi yaradılmalıdır(polis xidmətlərinin gələcəyi,inkışaf planı,siyasətçilərlə və ictimaiyyətlə müzakirə və dialoq forumları və s.)
- Digər tərəfdən,əməliyyat məsələləri ilə məşğul olmaq üçün kiçik idarəetmə komitəsi formalaşdırılmalıdır.

Birinci halda,polis xidməti tərkibində işçilərin(müxtəlif peşəkar strukturların,ierarxiya səviyyələrinin,qadın və kişilərin,müxtəlif yaş qrupların,etnik tərkibin və. s) yaranmış müxtəlif vəziyyətlərlə bağlı fərqli perspektivləri paylaşmağa imkan verən daha geniş iştirakı təmin etmək vacibdir.Kiçik idarəetmə komitəsi halında,məqsəd o olmalıdır ki,müxtəlif əməliyyat birliklərinin rəhbərləri qərar vermə prosesində iştirak etsin.

Bu iki növ komitənin rolu, səlahiyyətləri polis xidmətinin işinin düzgün funksiyası üçün vacib olan polis rəhbərliyinin hakimiyyətinə heç də kölgə salmaq deyil. Lakin,bu cür təsisatı proseslərin həyata keçirilməsi o məqsəddə xidmət edir ki, rəhbərlik öz düşüncələrini paylaşsın və qərarı təşkilatın üzvləri ilə birgə qəbul edir. Çox adamlar buna iştirakçı idarəetmənin sadə bir forması kimi baxsa da,əslində o daha da dərinə gedir. Təşkilat üzvlərinin rəhbərlik ilə məsləhətləşmələr vasitəsilə qərar qəbul edilməsində iştirakından daha çox,bu yanaşma qərarların birgə hazırlanması və ya birgə qurulması proseslərini əhatə edir və qərarların həqiqətən hamı tərəfindən paylaşılan dəyərlər əsasında verilməsini təmin edir və beləliklə,sonra onların sırayılər tərəfindən qəbul edilməsinə kömək edir. Burada etik prosesin tam ürəyi yerləşir,yəni burada etika bir neçə adamın daşdığı dəyərlər olmaqdan çıxır və təşkilatın *özünün* və onun bütün üzvlərinin təcrübəsinin tərkib hissəsinə çevrilir. Bu halda,təsisat təkcə infrastrukturunu təmin etmir, əvəzində o qərar verən qrupun qərarı ilə hərəkət edir və bu qrup sadəcə fərdlərdən təşkil olunan qrup yox,ümumi qərarlar əsasında öz işini qurur. Təşkilatı həyatda buna mükəmməl etik mərhələ kimi baxıla bilər. Bu həm də,korrupsiya və sapıtmalarla mübarizə üçün də ən yaxşı yoldur, çünki də-

yərlər hamı tərəfindən, o cümlədən, təsisat tərəfindən paylaşıldığından, sonuncu bütün üzvlərin hisslərinə və həmçinin reallıqda üzləşilən vəziyyətlərə daha da həssas olacaq.

Daha çox mərkəzləşmiş və ierarxik əməliyyat modellərinə uyğunlaşmış polis xidmətləri daxilində bu cür komitələrin yaradılması problemlərlə üzləşir. İş həyata keçirilən mərhələdə, neytral üçüncü tərəfin vasitəçi kimi hərəkət etməsi çox faydalıdır. Vasitəçi gündəliyin bütün məsələlərinin yüksək səviyyədə hazırlanmasını və hakimiyyətdə olan adamların düzgün təlimat almasını təmin etməlidir. Onların rəhbərlik səlahiyyətlərini əllərindən almadan, hakimiyyətdə olanlar, minimum olaraq kollektiv qərar vermənin naminə hansı səlahiyyətlərin getməsinə razı olduqlarını bildirməlidirlər. Bu o deməkdir ki, qərar vermə, düşüncə və dialoq prosesləri X-in Y üzərində əldə etdiyi səlahiyyət prosesi olmayacaq, əksinə birgə inkisaf və hakimiyyəti paylaşan real proses olacaqdır.

3.3.7. İzləmə komitəsinin yaradılması

Çox sayda polis xidmətləri, normalara uyğun olmayan davranışları pisləməyə önəmli yer verir və bu davranışları dəf etmək üçün polis işçilərini xüsusiləşmiş təsisatı mexanizmlərlə təmin edərək həssas edirlər. Əgər ifşaedicilərin ortaya çıxması zərurətə çevilirsə, o zaman o müəyyən suallar qaldırmaqla yuxarıda deyilən etik yanaşmanın əksinə gedə bilər. (ifşaedici mexanizmlərinin yaradılması, şikayət sistemi və dürüstlük testi. Bu texniki metodların yaratdığı etik suallar 5-ci və 7-ci Fəsilərdə müzakirə olunur). Birincisi, sağlam iş şəraiti və əməliyyat mühitini yaratmaq üçün zəruri olan inamı qırmadan, normalardan kənar davranışın qarşısını necə almalı? İkincisi, iş yerində etik yanaşmanı sarsıda bilən inamı pozan mühit yaratmadan, ifşanın baş tutması üçün nə etməli?

İzləmə komitələri bu vəziyyətlərlə məşğul olmaq üçün istifadə olunur. Etika “müşahidə komitəsi” və ya izləmə komitəsi şəxsi ittihamlara getmədən və “ifritə ovlamadan” davranış problemlərinə fokuslanmağa kömək etmək məqsədi daşıyır. Nəzarət komitəsi faktiki olaraq etika təsisatı olub dəlillər toplayan və polis işçilərinin iş tələbləri və ictimaiyyətin gözləntiləri haqqında daha yaxşı təsəvvür əldə etməkdən ötrü fəal şəkildə polis işçiləri və ictimaiyyətlə görüşən bir və ya iki şəxsdən təşkil olunur. O şikayətlərin yazılmasına imkan verən “etik sərhəd” formalaşdırır. Bu cür informasiya toplamağın məqsədi, komitəyə xəbər verilən, normadan kənar davranışı cəzalandırmaq yox, bu cür davranışın köklərini başa düşməkdir. Komitə vasitəçi struktur deyil, o izləmə-müşahidəçi strukturudur, etik müşahidə komitəsidir, ona görə də onun məqsədi həssas informasiya toplamaqdır. Toplanan informasiyaları etik komitələrə və ya məhkəmələrə ötürən monitorinq komitəsindən fərqli olaraq, izləmə komitələrinin işi əsasən toplanan informasiya əsasında riskli sahələri və problemləli vəziyyətləri aydınlaşdırmaqdır. İzləmə komitəsi, informasiyalar əsasında polis işçiləri, rəhbərliyi və etika strukturları ilə əməkdaşlıq edərək normadan kənar davranışı yavaş-yavaş düzəltmək və cilovlamaq üçün mövcud prosedurlara dəyişikliklər irəli sürür. İctimaiyyət etika yönü şikayətlər təqdim edə bilər.

Bu struktur polis işində təkrar-təkrar ifadə olunan etika ehtiyaclarını qarşılayır. Bu cür struktur vəziyyətlərin və riskli davranışların düzəldilməsinə,mövcud praktikaların yaxşılaşdırılmasına kömək edir. O,rəhbərlik və aşağı rütbəli arasında əməkdaşlıq mühitini ondan ötrü yaxşılaşdırır ki, sonuncunun öz rəhbərliyinə inam ehtimalı artsın və onlar artan peşəkarlıqla öz tapşırıqlarını yerinə yetirmələri üçün daha da hazırlıqlı olsunlar.

3.3.8. Polis xidmətində dəstəyin idarə edilməsi

Cəmiyyətin digər sahələrinə nisbətən,etikanın idarəetmə üçün səciyyəvi olmaması və idarəetmədə dəqiq olaraq fərqli ifadə olunmaması nöqteyi nəzərindən “etik idarəetmə” haqqında danışmaq həmişə müəyyən mənada çətindir.(aşağıda 6-cı Haşiyəyə-ə baxın). Bu cür terminin istifadəsi idarəetmə yanaşmasını təsvir edir və o,məhsuldarlıq və işin optimalaşdırılmasını xarakterizə edən kontekstdə istisna olaraq təsisatı məqsədlərə əsaslanan kadrların idarə olunması ilə məşğul olur.

Haşiyə7: Etik idarəetmə
Etik idarəetmə’,üzləşilən,risk altında olan mövcud vəziyyətlərin və dəyərlərin idarə olunmasına əsaslanan yanaşmadır. Etik idarəetmə, dəyərlərin təsisatın həyatının əsas məsələsinə çevrilən idarəetməsidir və ən önəmlisi,bu dəyərlərin idarə olunması məsuliyyəti fərdlər,peşəkarlar və təsisatların üzərinə düşür. Bu cür idarəetmənin bir çətinliyi də ondan ibarətdir ki,polis təşkilatları artıq sadəcə hüquq muhavizə orqanları kimi yox, müdaxilə və baş verə biləcək halların qarşısını alma funksiyasını yerinə yetirən təşkilatlardır və bu funksiya onları işlədikləri ictimaiyyət və yerli əhali ilə eyni səviyyəyə qoyur. Faktiki olaraq,etik polis idarəetməsi,korrupsiyaya qarşı mübarizəni sadəcə təsisat kontekstinə qoyulmasını tələb etmir,həmçinin onun peşəkar və sosial kontekstdə də qoyulmasını tələb edir. Bu dəqiq olaraq polis xidmətlərinin keçməli olduğu keçiddir: onlar əhalinin içində “yerləşmək”üçün öz “qravitasiya mərkəzlərini” dəyişməlidirlər və dövlətin əlavəsi kimi əhalini cəzalandırmaq vəzifəsi ilə yox,polis sistemində dəyişiklik edib əhali içində onun bir üzvü kimi davranmalıdırlar.Etik idarəetmə, polis xidmətlərini, özlərini əhalinin tərkib hissəsi kimi hiss etməyə gətirir. Bu,eynilə sahə polisinin əhali arasında oynadığı rola bənzərən,daha geniş sosial rola gətirir. (Sahə polisi konsepsiyasının inkişafı ilə bağlı 3-cü Fəsilə bax).

Burada məqsəd polis etikasını və sahə polisi işini mütləq şəkildə əlaqələndirmək deyil,əksinə polis xidmətlərinin etikanı integrasiya etməklə cəmiyyətə yaxınlaşmağa məcbur olunmasının dərəcəsini qeyd etmək və polisin üzləşdiyi dəyərləri nəzərə almaq və onların fəaliyyətlərini və addımlarını idarə edən bu dəyərləri ötürməkdir.

Etik idarəetmənin üstünlüklərindən biri ondan ibarətdir ki, o ictimaiyyət ilə polis arasında və polisin öz içərisində inam mühiti yaratmaq tələbidir. Müxtəlif ictimai dəyərlərin möhkəmlənməsinə israr etməklə bərabər,ictimaiyyətə də aydın mesaj göndərməlidir:polislərin işi xalqın əleyhinə yox,xalqla birlikdə və xalq üçün edilir.Bu yanaşma polisləri ci-

nayətgərliyə nəzarətə yox, daha çox cinayətin qarşısının alınmasına və yan tədbirlərə fokuslandırır. Bu yolla gedərək, cinayətgərliyə nəzarət tədbirləri, lazım olduqda ictimaiyyətin anlamını və dəstəyini qazanır. Etik idarəetmə, polis xidmətlərinin idarəetməsini həm polis sistemi daxilində, həm də kənarda ictimaiyyətin gözündə daha da şəffaf edir. Polis işinin şəffaflığı, polis xidmətlərinin öz işlərində uğur qazanmaları üçün bel sütunu rolunu oynayan ictimaiyyət və polis arasında inamın artmasına kömək edir.

3.3.9. Təsisati etikanı dəstəkləmək üçün vasitəçinin təyin edilməsi

Yuxarıda təsvir edilən etik yanaşmanı həyata keçirmək çətin ola bilər. Bəzən onilliklər boyu yaranmış ierarxik kök salmış mədəniyyəti və etik yanaşmadan çox fərqlənən polis işi konsepsiyasını dəf etmək zərurətə çevrilir. Bu problemlərə görə, biz neytral üçüncü tərəfi vasitəçi kimi, peşəkar və təşkilati kontekstdə, fərdiliyin üstünlük təşkil etdiyi daha geniş kollektiv idarəetmə yanaşması aşılamaq məqsədi daşıyan əsas təşkilati dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə cəlb olunmasını nəzərdə tuturuq.

Həsiyə 8: Vasitəçinin rolu

Vasitəçinin rolu, rəhbərliyə etik infrastrukturunu həyata keçirməkdə kömək etmək, strateji seçimlərin etik seçimlərdən fərqli olduğunu təmin etmək və etik infrastrukturun kadrların idarə olunmasına və ümumiyyətlə idarəetməyə bağlı olan sadəcə bir alət olmadığını göstərməkdir. Təşkilati dəyişiklik, idarəetmə, psixologiya və ya insan resursları üzrə mütləq ekspert olmadan, etika mütəxəssisi rəhbərliyə açıq məqsədləri və əsas etik məsələləri aydınlaşdırmağa kömək edə bilər. Bu cür neytral üçüncü tərəfin oynadığı rol müxtəlif formalarda ola bilər. Bu kənar resurs da ola bilər və ya öz düşüncələrini müəyyən seçilmiş məsələlər üzrə mövcud təsisatla paylaşmaq mandatı olan etika komitəsi də ola bilər. Sonuncu halda, komitəyə polis işçiləri, ictimaiyyətin üzvləri və polis xidmətinin üzvləri daxil olmalıdır. Bu komitə müstəqil şəkildə işləmək qabiliyyətində olmalıdır və lazım olduqda məsləhətləşmələr aparılmalıdır, lakin bütün hallarda onun rolu ciddi şəkildə məsləhətçi rolunda olmalıdır və onun tövsiyə etmək və ya cəza səlahiyyətləri yoxdur.

Lozannada yerləşən polis xidmətində etik infrastrukturun həyata keçirildiyi zaman ("praktiki nümunə" bölməsinə bax), rəhbərlikdən gələn ilk tənqidi fikirlər və təkliflər zamanı vasitəçinin bu prosesdə rolunun əhəmiyyəti xüsusi vurğulanmışdır. Strateji qərar qəbul etmədə rol almaqdan çox uzaq olan bu maraqlı tərəf, vasitəçi kimi rol oynayır, görülən işlər haqqında sorğu aparır və prosedur və dialoqun qoruyucusu kimi çıxış edir.

Bölmə4: Səciyyəvi hallarda rəhbərlik dəstəyi

Bütün polis xidmətlərində etikaya yiyələnmə eyni formalı və ümumi proses ola bilər. O səciyyəvi hallarda rast gəlinən reallıqlarla bərabər addımlamalıdır. Bu bölmə üç fərqli növ vəziyyəti nəzərdən keçirir: polis xidmətlərinin, 1) inkişaf etmiş ölkələrdə, 2) inki-

şaf etməkdə olan ölkələrdə, və)münaqişə sonrası ölkələrdə vəziyyəti. Aşağıda 8-ci Haşiyəyə baxın:

Polis xidmətləri üçün vacib olan nəzarət və düşüncə kimi ikili rolu etikanın yerinə yetirə bilməsi üçün həm təlim və həm də təşkilat daxilində etikanın institutlaşmasını dəstəkləyən infrastruktur, bunların hər birinin səciyyəvi ehtiyaclarının ödənməsi üçün ona dəyişdirilməlidir. Polis etikası kontekstində “eyni –ölçü-hamıya yararır” yanaşması keçmir. Ona görə də, hər bir təşkilatın özünün səciyyəvi ehtiyacları ilə məşğul olmasına imkan verən xüsusi strukturlar qurmaq üçün öz vasitələri olmalıdır (ictimaiyyət ilə məslə-hətləşmələr üçün xüsusi komitələr,daxili düşüncə komitəsi və s.)

Haşiyə 9: İnkişaf etmiş ölkə konteksti: polis və etik infrastruktur

Birinci nümunədə-inkişaf etmiş ölkədə- polis xidməti nümunəsində etik infrastrukturun tətbiq edildiyi təşkilat növünü gözdən keçirmək əhəmiyyətlidir: Bu şəhər,bölgə və ya ölkə polis xidmətidirmi? Hər bir bu polis xidmətinin fərqli missiyası və fərqli ehtiyacları vardır və etik infrastruktur dəyişdirilib uyğunlaşdırılmalıdır. Müxtəlif missiyalar bir-birinin ortdukdə işlər daha da çətinləşir. Kvebek əyalətinin Polis Xidmətinin kiçik şəhərlərdə(artıq öz polisi olmur) bələdiyyə polisi kimi və həmçinin bölgə polisi kimi oynadığı rolları misal çəkmək olar. Bu cür hallarda,bu cür fərqli rolları tarazlaşdıran infrastruktur və təlim proqramlarını hazırlamaq problem olur və məsələn,əyalət polis xidmətində sahə polisi praktikasına az əhəmiyyət verilir və əsas diqqət, müxtəlif missiyaları bir yerə yığmaq üçün, etik idarəetməyə verilir.

İnkişaf etməkdə olan ölkə nümunəsində,etika problemləri tez-tez polis işçilərinin məşğullarının azlığı,təhsilinin olmaması və resurs çatmamazlığı ilə əlaqəli olur. Bu ölkələrdə,təlim önəmli rol oynayır,çünki polisin yerli əhali ilə birbaşa yaxınlığı çox zaman onlara öz hərəkətlərinin törətdiyi çətinlikləri tam başa düşməyə mane olur. Bu baxımdan,başlıca prioritet polisin təlimi olmalıdır və bu cür təlim təlimçilərin təlimini tələb edir. İkinci prioritet, rəhbərlik tərəfindən təşkilat daxilində etikanın inkişafına möhkəm öhdəlik götürülməsini təmin etməkdir. Polis xidmətlərinin texniki vasitələrinin ümumi çatışmamazlığına görə,polis funksiyasının “peşəkarlaşmasına” əsas diqqət vermək lazımdır və etik infrastrukturun qurulması bu təlimin “dəstəklənməsinə” yönəlməlidir. Ancaq o zaman təsisatın əsil islahatı baş verə bilər.

Haşiyə10: Ölkə kontekstinin hazırlanması:səciyyəvi məsələ,məsələn,odlu silahdan istifadə

İnkişaf etməkdə olan ölkələrin üzləşdiyi məsələlərdən biri silahdan istifadə və silahlı adamlardır. Çox zaman güc və hakimiyyətin rəmzi kimi sayılan silah polis funksiyasının atributu olsa da,o hətta evdə,özel həyatda da daşınır. Tez-tez silahın evdə,hətta özel hə-

yatda daşınması daha çox polis funksiyasına hazır olduğunu göstərmək üçün edilir. Bu cür davranış, polis işçilərinin “polis funksiyası” ilə “özəl bacarıq” arasında,peşəkar və özəl həyat arasında fəqlilikləri qulaqardına vurduqda baş verir,onlar polis işinin vacib peşəkarlıq tərəflərini başa düşmədikdə baş verir. Bu da öz növbəsində təlimi xüsusilə vacib edir,təkcə texniki təlim yox,həmçinin polis sistemində peşəkarlığı artırmaq üçün vasi-tə kimi və polis xidmətlərinin rolunu,onların missiyalarını,onların rəhbər dəyərlərini mü-zakirə etmək üçün əhəmiyyətli edir..

Münaqişə sonrası halda olan ölkə nümunəsində proses geriye getməlidir, polis xid-mətini islah etmək və polis xidmətində münaqişə zamanı qazanılan hər hansı pis vərdişlə-ri,məsələn,özbaşına addımları,avtoritar tendensiyaları və s. “təmizləmək”-dən ötrü,etik infrastrukturun həyata keçirilməsi önə çəkilir.. Bu halda,gündəliyin birinci tapşırığı, sadə-cə polis xidmətinin əsas rolunu bərpa etməkdir-təhlükəsizlik və qanunun həyata keçiril-məsini təmin etmək, ona legitimliyi yenidən qazanmağa kömək etməkdir,çünki münaqişə hallarında keçmiş rejimin zorakılıq tətbiq etməsi və avtoritar qayda qoyması zamanı poli-sin də bu işlərə qarışmasına görə onun legitimliyi zərbə altında qalır.

Polis təlimi o zaman məna daşıyır ki, təşkilat birinci növbədə ictimaiyyətlə və öz kad-rları arasında etibarı yenidən qurur. Dəyərlər xartiyasının və davranış kodeksinin yaradıl-ması polis xidmətinə ictimaiyyətin gözü qarşısında öz legitimliyini bərpa etməyə kömək edir və ona öz missiyasını daha səmərəli yerinə yetirməyə imkan verir. Xartiya və kodeks,həmçinin,polisin riayət etməli standartlar toplusunu yenidən müəyyən edir və öz missiyalarını daha da uyğun şəkildə yerinə yetirmələri üçün onlara yavaş-yavaş etik təlim verir.

Bölmə5: Praktiki nümunə

4-cü Fəsilin bu 5-ci Bölməsi əvvəlki bölmələrdə təsvir edilən etik proseslərin praktiki olaraq həyata keçirilməsini təqdim edir. Bu layihə Kanadadakı Şerbruk Universit-eti(University of Sherbrooke, Canada) tərəfindən İsveçrədəki Lozanna polisi ilə aparıl-mışdır.

Tətbiqi Etika Kafedrasının tədqiqatçılar və işçilərdən ibarət qrupu,polis xidmətləri ilə birbaşa işləyərək,etika təlim modellərini test edib və hazırlamaq üçün və həmçinin, polis xidmətlərində etikanı idarəetmənin bütün səviyyələrinə integrasiya edən polis işinin təşki-li üçün yeni metodlar hazırlamaqdan ötrü polis xidmətləri ilə birbaşa işləmişlər. Bu test 2000-ci ilin əvvəlindən 2010-cu ilədək Lozanna polisi ilə aparılan layihə olmuşdur.Bu la-yihə bir neçə dəyərli nəticələrə gətirmişdir. Problemlər olmasına baxmayaraq,o bu dövr ərzində davamlı şəkildə aparılmış və rəhbərliklə və digər təsisati,bələdiyyə və siyasi ma-raqlı tərəflərlə yaxın əməkdaşlıq yolu ilə siyasi və təşkilati dəstəyin əhəmiyyətini qiymət-

ləndirməyə imkan vermişdir. Layihəni tam yerinə yetirməyə imkan verən və nəticədə icra göztəriciləri əsasında onun güclü və zəif nöqtələrini ölçən,bütün zəruri şərtlər yerində idi.

İlkin olaraq,polis xidmətində elmi işçilərlə əsas təmas saxlaya biləcək şəxslər müəyyən edilir. Seçilən fərdlərin etik təlimin dəyəri haqqında yaxşı anlama sahib olmaları lazımdır.Təşkilat daxilində

Tətbiqi etika üzrə magistr dərəcəsi,yəni etikanın praktiki tətbiqinə fokuslanan universitet dərəcəsi almaq istəyən dörd lider seçilir. Formada olmayan kadrlar tərəfindən alınan bu təhsilə parallel olaraq,bir nəfər kapitan,bir leytenant və bir nəfər psixoloq,bir nəfər tədqiqatçı təşkilatın fəaliyyətləri haqqında daha dərin təsəvvür əldə etmək və təsisat daxilində risk zonalarını aydınlaşdırmaq məqsədilə təşkilatın etika üzrə auditini aparır.

Etik auditin əldə etdiyi nəticələr əsasında, təşkilatlar həm təlimə və həm də etika infrastrukturunu qurulmasına fokuslanaraq,təşkilatın vasitələri ilə(insan və maliyyə resursları və s.) koordinasiya edərək, etika planları hazırlamaq iqtidarında olurlar. Lozanna polis xidməti halında,bu audit, etika “katalizatorlarının” -yəni etik infrastrukturun yerinə yetirildiyi zaman keçid rolu məsuliyyəti daşıyan və təşkilatın digər üzvləri üçün rəhbər rolunu oynayan fərdlərin, təlimi üçün ehtiyacın olduğuna imkan yaratdı. Polis işçiləri üçün təlim növü müəyyən edildi və hazırlandı. Bu özəl halda,müxtəlif iqtisadi və təsisatı səbəblərə görə,Lozanna polis xidməti bu təlimi Louvain-la-Neuve Universiteti və Şerbruk Universiteti və başqa bir özəl universitet tərəfindən yaradılmış konsorsiuma həvalə etdi.Bu cür yanaşma ideal formadan uzaq idi və təlimin həm gecikməsinə və həm də ayrı-ayrı hissələrə bölünməsinə təsir etdi.

Bu təlim mərhələsində(təqribən beş yüz işçisi olan polis xidməti üçün otuz katalizatorun təlimi üç il çəkdi) magistr alan dörd nəfərdən biri etika mütəxəssisi təyin edildi. Bu şəxs sonra kiçik qrupla birlikdə dəyərlər xartiyası və həmçinin polis xidməti rəhbərliyi tərəfindən təyin edilmiş etika mütəxəssisi ilə birgə etika kodeksi hazırladı, Bu təlimi həyata keçirmək və etika infrastrukturunu qurmaq üçün beş illik iş tələb olundu..

Təlim və kodeksin hazırlanması başa çatan kimi,növbəti addım bu işi qəbul etmək və onu polis xidməti üçün reallığa çevirmək idi. Bu Lozanna polisini təşkilatın işi ilə bağlı geniş götür-qoy başlatmağa gətirdi və sonda yeni təşkilatı xartiyasının hazırlanması ilə nəticələndi. Digər elementlərlə birgə bu mərhələ işin təşkili və polis aparatı daxilində bir sıra ierarxik səviyyələr haqqında yenidən düşünməni tələb etdi. Məqsəd bütün işçilər arasında daha geniş əməkdaşlığı təmin etmək idi və nəticədə ierarxik səviyyələrin sayını əvvəlki on beşdən aşağı endirib beşdən aşağı salmaq idi. Başqa sözlərlə,peşəkar muxtariyyata və qərar vermə üçün önəmli olan yeni polis peşəkarlığına tam mənə vermək üçün ierarxiyanın “ütülməsi” lazım idi.

Bunun mümkün olması üçün polis rəhbərliyinin dəstəklənməsi lazım idi. Bu dəstəyin məqsədi yeni tipli idarəetməyə—komanda və nəzarət yanaşmasından kollegial yanaşmaya keçidi yüngülləşdirmək idi. Bu keçid, gündəlik əməliyyatları və strateji idarəetməni işçilərlə paylaşmaq üçün rəhbərliyin ilkin olaraq bir qisim səlahiyyətlərdən əl çəkməsi ilə nəticələndi. Bu məhdud kollegial idarəetmə yanaşması, Lozanna layihəsi halında onlarla işçini əhatə edirdi. Bu hal idarəetmənin bütün üzvləri ilə (həm polis, həm də ictimaiyyət) polis xidmətinin əsas orientasiyaları ilə bağlı məsələlərdə hakimiyyəti bölüşmək üçün ikinci dəfə qismən səlahiyyətlərin bölünməsi ilə davam etdi. Bu genişlənmiş kollegial yanaşma Lozanna polisi nümunəsində otuza yaxın işçini əhatə edirdi.

Bu layihənin təkcə ilk iki mərhələsi (təlim və infrastruktur və kollegial idarəetmə yanaşmasının həyata keçirilməsi) yeddi ilə başa çatdırıldı və beş yüz nəfərlik işçisi olan təşkilat üçün yüz minlərlə İsveçrə Frankına başa gəldi. Etika təliminin həyata keçirilməsi prosesi və etika infrastruktur prosesi bir gecə ərzində başa tutan iş deyil. Əksinə, bu addımların hər ikisi vaxt aparan işdir, polisin işinin yenidən düşünülməsini tələb etdiyindən geniş gərginlik mənbəyinə çevrilir. Bundan əlavə, bu pillələr üçüncü və dördüncü pillələr üçün açıqca mərhələlər müəyyən edir. Üçüncü pillə davam edən etika təliminin yerinə yetirilməsindən ibarət olub daimi yeni-yeni etika təlimləri təklif edilməli olan polis xidmətinin yeni və mövcud işçilərini hədəf alır. Dördüncü pillə yeni idarəetmə yanaşmasının polis xidmətinin bütün səviyyələrinə “səpələnməsinin” təmin edilməsini əhatə edir. Xidmətin bütün işçilərinin bu yeni yanaşmadan və onun etik düşüncəyə və qərar verməyə təsirindən faydalanması üçün, rəhbərlik tərəfindən bütün departament rəhbərlərinə etika üzrə dəstəyin təmin edilməsi tələb olunur.

Qalan son addımda ölçü vahidi və ya bir növ etik göstərici yaradılması durur və ondan polis xidmətinin qiymətləndirməsini aparmaq üçün istifadə oluna bilər. Bu cür göstəricinin məqsədi, polisin xoş işlərini dəyərləndirmək məqsədi daşıyamalıdır, əksinə şikayətlər səviyyəsində etik yanaşmaların təsiri, xidmət göstərilən əhalinin məmnunluğu və polis xidmətindəki daxili iş mühiti (böhranların artımı yoxsa azalması, polis davranışı ilə bağlı şikayətlərin sayı, və s.) qiymətləndirilməlidir. Bu cür praktikaların polis xidmətlərində həm keyfiyyət və həm də kəmiyyət səviyyəsində dəyərini ölçməyə imkan verən qiymətləndirmə alətləri indiki dövrdə hazırlanır.

Bölmə 6: Öldə edilən nəticələr və uğur amilləri

Aşağıda göstərilən nəticələr 4-cü Fəsilin mövzusu olan konsepsiyanın yerinə yetirildiyi reallıqdakı təcrübələrə əsaslanır.

- Təlim baxımından birinci nəticə o anlayışı özündə ehtiva edir ki, birinci addım polis işçilərinin təsisat daxilində dəyişikliklərin daşıyıcısı olması üçün onlara təlim keçmək lazımdır. Bu yanaşma Kvebekdə istifadə olunmuşdur və orada

eyni cür məcburi polis təlimi bələdiyyə, yerli və ya ölkə səviyyəsində işə götürülməsindən asılı olmayaraq bütün yeni işə alınan polis işçiləri ilə keçirilmişdir. Sonralar başa düşüldü ki, təsisati məqsədlər bilinmədən yeni işçilərə təlim keçmək olmaz. Adamlar nə qədər önəmli olsa da və təsisat daxilində rolları nə qədər nüfuzlu olsa da, təsisati mexanizmlər və rəhbərliyin dəstəyi olmasa, sadəcə adamlar etik mədəniyyətin həyata keçirilməsini təmin edə bilməz.

- İkinci nəticə təlimin növü ilə bağlıdır. Təcrübə göstərir ki, təlimin məqsədləri çox da iddialı olmalı deyil: vacib məsələ polislər arasında etika haqqında maarifləndirmə aparmaq və etikanı polislərin işini idarə edən müxtəlif sosial nizamlaşdırma modellərinə daxil etmək (demokratiya və dəyərlər anlayışları haqqında kurs) və onların gündəlik işlərindən (qərar vermə) doğan etik dilemmaları həll etmək üçün zəruri olan mexanizmləri verməkdir. Hakimiyyət və səlahiyyət anlayışına fokuslanan üçüncü növ təlim də yüksək rütbəli zabitlər üçün vacibdir, çünki onların səlahiyyətləri daimi olaraq sual altına alındığı ehtimal olunan şərtlərdə, bu səlahiyyətlərin davamlı şəkildə siravilərdə üzərində tətbiq edilməsi tələb olunur. Üsyan yolu ilə üzləşmək əvəzinə, bu cür hakimiyyət etik yolla ziddiyyətlərlə üzləşəcək, bunu o mənada deyirik ki, polis öz peşəkar addımları üçün məsuliyyət götürməyi öyrəndikdə və bu addımları hər bir vəziyyətin kontekstində sual altına qoyduqda, onlar bu sorğulamaları təsisata və onları daha çox rəmsiləşdirən adamlara – yüksək rütbəli zabitlərə ötürmək üçün təbii tendensiya yaradacaqlar. Faktiki olaraq, onlar hakimiyyəti etik tərzdə öz boyunlarına götürəcəklər. Bu üçüncü növ təlimin mövzusu budur.

- Polis xidmətində on il etika üzrə fəaliyyətdən sonra üzə çıxan üçüncü nəticə rəhbərlik tərəfindən güclü öhdəliyin təmin edilməsi vacibliyidir. Bu cür öhdəlik sadəcə passiv ola bilməz və ciddi olaraq komandanlıq səviyyəsində qalmalı deyil. Əksinə, o dəyişikliyə ehtiyacın olmasının tanınması yolu ilə, problemlərin qəbul edilməsi ilə və maraqlı tərəflər kimi siravilərdə, yüksək rütbəli zabitlər və işçilərin daxil olduğu yeni tipli idarəetmə yanaşmalarına rəsmi öhdəliklə ifadə olunmalıdır.

- Nəhayət, dördüncü nəticə neytral üçüncü tərəfin və ya vasitəçinin iştirakını və rolunu nəzərdə tutur. Əvvəlcə, belə düşüncə var idi ki, təsisatların özləri bu cür növ dəyişiklikləri etmək iqtidarındadırlar. Sahədə aparılan müşahidələr və polis xidməti rəhbərliyinin ifadələri ən azı qismən də olsa bu cür yanaşmanın yenidən baxılmasına gətirdi. Etika məsələlərində təsisatların müstəqilliyini inkişaf etdirməyin önəmli olduğu hələ də qəbul edilsə də, o da indi başa düşülür ki, etika üzrə mütəxəssisin bu cür növ dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün köməyi-

nin axtarılması əhəmiyyətlidir və bir çox hallarda isə hətta həyatı vacibdir. Etika üzrə ekspertin iştirakı iki səbəbə görə önəmlidir:

1. Təsisatın nümayəndələrinin dəyişiklik aparmaq üçün çox zaman zəruri legitimliyi olmur.
2. Təsisatın üzvlərinə tipik olaraq təsir edən normativ korluğu dəf etmək-dən ötrü kənar baxış vacibdir.

Etika üzrə ekspertin iştirakı və onun gördüyü iş beləliklə iki mühüm rol oynayır: birincisi, təşkilat daxilində etik yanaşmanın aparıcısı olan fərdlərin legitimliyinin müəyyən edilməsi, və ikincisi, təsisat liderlərinə öz işlərini düşünmək və zaman keçdikcə başa düşmək üçün onlara lazım olan mühüm vaxtın verilməsi.

6.1. Uğurlu polis təlimi üçün açarlar

Bu altbölmə polis işçiləri üçün etika dəstəyini uğurla başa çatdırmaq üçün hesaba alınmalı əsas elementləri təqdim edir. .

Polis mühitində etikanın uğurlu həyata keçirilməsi, üç mühüm amildən asılıdır:

1. Yenidən işə qəbul olunanlara və mövcud işçilərin davam edən təliminə tələblərə cavab verən təlimləri təmin edən, etik infrastrukturun yaradılması. Bu infrastrukturun məqsədi informasiya ötürmək üçün şərait yaratmaq və bir tərəfdən, etik standartların həm təsisat, həm də onun üzvləri tərəfindən dəstəklənməsini, digər tərəfdən, etikanın bu problemlərini izləmək və qaydada salmaq və problemlə hallar olduqda onları düzəltməyə kömək edən adamların olmasını təmin etməkdir.

2. Polis xidməti tərəfindən dəstəklənən dəyərlər xartiyasının, davranış kodeksinin (etika kodeksi ilə birlikdə) müəyyən edilmiş etika sorğuları mexanizmlərinin və çox-tərəfli maraqlı tərəflərin icraçı qrupunun da daxil olduğu köməkçici infrastrukturun yaradılması. Etika təlimi istiqamətində irəli sürülən təşəbbüslərin məqsədi polis işçilərini həyatı boyu tələblərə çevirmək məqsədi daşımır, əksinə polis işçilərinə yeni cür iş yollarını inteqrasiya etmək və onların düşüncə və verdişlərini gücləndirmək və yeniləməkdir. .

3. Həm əməliyyat işçilərini, həm də rəhbərliyi gündəlik işlərə və polis xidmətinin strateji idarəetməsinə cəlb etməyə hazır olan idarəetmə qrupunun yaradılması. Rəhbərliyin möhkəm dəstəyi olmadan, götür-qoy və dəyişikliyə sadiqliyi olmadan istənilən etika təşəbbüsü uğursuzluğa məhkumdur. Sadəcə fərdlər təsisat daxili dəyişikliyi gətirə bilməzlər.

Bölmə7: Yekun müddəalar-Fəsil4

Korrupsiya ilə mübarizə aparmaq üçün polis mühitinə etikanın daxil edilməsi polis üçün əsas problemdir. Bu problemi həll etmək üçün, polis xidmətləri daxili strukturlarda etikaya dəstəyi təmin etməlidirlər, lakin daha əhəmiyyətli, onlar etikanı polislərin bilavasitə gündəlik işinə integrasiya etməlidirlər. Polislər, həm də, təşkilatların avtoritar və nəzarətedici roldan qanunları həyata keçirən və həmçinin, ictimaiyyətə xidmət göstərən və onu qoruyan rola vacib keçid etmələrinin lazım olduğunu önə çəkməlidirlər. Bu “etika əsaslı təşkilatlar” olması üçün edilir və bu təşkilatların iş konsepsiyaları cəmiyyətin firavanlığını yaxşılaşdırmaq üçün həm öz işçilərini, həm də əməkdaşlıq yanaşması üzərində qarşılıqlı əlaqədə olduqları əhalini hesaba alır.

Bu cür daxili dəyişiklikləri etmək üçün polis xidmətinə verilən dəstək mütləq lazımdır, təkcə prosesi aparmağa kömək üçün deyil, həmçinin kadrların və rəhbərliyin istisna nəzarətində etikanı sadə alətə çevirməkdən qaçmaq üçün də lazımdır. Etika bütün peşəkar fəaliyyətlərə aid olduğundan və təsisatın bütün sahələrinə təsir etdiyindən, o bütövlükdə bütün təsisatın məsuliyyətinə çevrilir. Eyni zamanda, etika infrastrukturunun qurulması və etikaya dəstək mütləq neytral üçüncü tərəf vasitəçinin iştirakına gətirir. Polis rəhbərliyinə və yüksək rütbəli zabidlərə üç növ dəstək vermək lazımdır:

1. İdarə etmə sisteminin bütün səviyyələrini təmsil edən fəal peşəkarlar olan və yüksək rəhbərliyin gündəlik qərarlarını dəstəkləməkdə, köməklik etməkdə və ona qarşı çıxmaqda məsuliyyəti olan etika “katalizatorlarının” xüsusi təliminə əsas yer verərək bütün işçilərin lazımi təlimlə təmin edilməsi.
2. Davranış kodeksinin sərhədlərini aşan və əsas funksiyası etikanı bütöv təsisatın daimi əsasda məsuliyyətinə çevirmək olan etika infrastrukturunun işə salınması. Bu ondan ötrü edilir ki, yüksək rütbəli zabidlərin və həmçinin sırayılərin özləri öz gündəlik işlərində tələb olunan etik seçim yükünü daşımağa ehtiyacları olmasın.
3. Gündəlik işdə üzə çıxan dəyərlərin və məsələlərin rəhbərlik tərəfindən hesaba alınmasını təmin etmək üçün integrasiya olunmuş idarəetmə proseslərinin yerinə yetirilməsi, iştirakçı idarəetmə yanaşmasından fərqli olan kollegial idarəetmə yanaşması adlanan yanaşmadan istifadə edilməsi.

Bu şərtlərə əlavə olaraq, etika sahəsində polis işçilərinə verilən dəstək etikanı onların gündəlik işlərinə integrasiya etməyə kömək edəcək, eyni zamanda onların təşkilatında etikanın inkişafını irəli aparacaq. Xüsusilə, bu dəstək polis xidmətinə korrupsiyaya qarşı mübarizəni daha “qlobal” yanaşmaya doğru genişləndirməyə kömək edəcək.

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ Fəsil4 – Etik problemlərlə üzləşən polis işçilərinin dəstəklənməsi

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətini yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR / SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
Biz fəaliyyətlərimizi apardığımız zaman cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərlə və onların nəticələri ilə bağlı məlumatımız var idimi?	Əgər cavab yox olarsa, biz: - Bu dəyişiklikləri aydınlaşdırmaqla bilirik - Onların bizim fəaliyyətimizə təsirini qiymətləndirə bilirik - İslahatları harada planlaşdırmağı qiymətləndirə bilirik - Uğur amillərini və uğursuzluq risklərini aydınlaşdırmaqla bilirik	Biz: - Beyin həmləsi/seminarlar təşkil edə bilərik (qiymətləndirmə modeli seminarına bax) - Ekspert və/və ya işçi qrupuna daxil ola bilərik - Vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları ilə əlaqə qurmaqla onların gözləntilərini başa düşə bilərik - Digər polis xidmətləri ilə əlaqə quraraq əldə olunan nəticələri, ən yaxşı praktikaları və nümunələri toplaya bilərik - Polis xidmətində dəstəyin idarə olunması bölməsinə isnad edə bilərik - Həmçinin 2-ci və
Bu dəyişikliklərin, bizim işçilərdən tələb olunan yeni vərdişlərə edəcəyi təsirləri təsəvvür edirikmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz: - Yeni polis işçisinin konturlarını cəza bilirik - Ondan tələb olunan vərdişləri müəyyən edə bilirik - Uyğun olaraq bizim təlim proqramlarını qiymətləndirə bilirik - İslahatları harada planlaşdırmağı müəyyən edə bilirik	
Bizim polis xidməti, polis işçilərinin korrupsiyaya müqə-	Əgər cavab yox olarsa, biz: Biz öz vəziyyətimizi nə lazımlı ilə müqayisə edə bi-	

vimət göstərməsinə kömək edən uyğun etika infrastrukturu hazırlamışdırmı?	lərik • Harada hansı addımlar atılacağını müəyyən edə bilərik • Fəaliyyət planını hazırlaya bilərik	8-ci Fəsilərə isnad edə bilərik Qeyd: 9-cu Fəsildə təsvir edilən mexanizmlər faydalı ola bilər
Bizim polis xidməti onun müəyyən etdiyi dəyərlərlə ardıcılıq təşkil edən etik idarəetmə hazırlamışdırmı?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • Biz öz vəziyyətimizi nə lazım olası ilə müqayisə edə bilərik • Harada hansı addımlar atılacağını müəyyən edə bilərik • Fəaliyyət planını hazırlaya bilərik	

Fəsil 5: DAXİLİ NƏZARƏT

Bölmə1: 5-ci Fəsilə giriş

5-ci Fəsil polis xidmətlərində korrupsiya ilə daxili nəzarət arasındakı əlaqələrdən bəhs edir. O, yaxşı qurulmuş daxili nəzarət sistemini, polis korrupsiyasını və qeyri-etik davranışı necə aşkar edib qarşısını almağa kömək edə bilməsini nəzərdən keçirir. O, daxili nəzarət sisteminin tələblərini müzakirə edir və onun qurulmasında buraxılan səhvlərə görə meydana gələ biləcək problemləri aydınlaşdırır və polis xidmətinin daxili nəzarəti ilə bağlı rolları və məsuliyyətləri açıqlayır. Bu fəsil daxili nəzarət haqqında düşünmək üçün format təqdim edir və onu praktikada həyata keçirmək üçün təlimatlar verir. O, müzakirələr üçün təklif edilən suallarla və “özünü-qiyətləndirmə” üçün siyahı ilə yekunlaşır. Bu material, həmçinin, seminarlar və təlim kursları üçün əsas kimi istifadə oluna bilər. Bu fəsilin diqqəti, hörmət edilməli olan dəyərləri, qaydaları, normaları və davranışı pozan polis xidməti və onun işçilərinin davranış və addımlarını aydınlaşdırmaq üçün nəzarətin qurulması və istifadəsinə yönəlir.

1.1. Nəzarət nə deməkdir?

5-ci Fəsilin məqsədləri prizmasından baxdıqda nəzarət, polis xidmətinin nəzərdə tutulduğu kimi hərəkət etməsinin təmin edilməsi mənasındadır. Nəzarət sistemləri polis xidmətinin “idarəetmə sisteminin” yaxşı işləməsini daxili və/və ya xarici təminatlarla təmin edir. *Daxili* nəzarət polis xidməti *daxilindən* təşəbbüs edilən və həyata keçirilən bütün məsələləri və fəaliyyətləri əhatə edir. Təsisatlar və ya fərdlər tərəfindən polis xidməti *xaricində* keçirilən nəzarət tədbirləri xarici nəzarət adlanır. (6-cı Fəsilə bax).

Daxili və xarici nəzarət mexanizmləri arasında aydın xətt çəkmək çətindir, çünki onlar çox zaman bir-biri ilə qarşılıqlı bağlıdır. Məsələn, korrupsiyaya uğramış polis işçisinin ittiham edilməsi bir neçə təsisatdan keçən prosesdir, məhkəmədə yekunlaşdırılanacan o, polis xidmətindən başlayaraq, komissiyalardan, şikayət heyətindən, müstəqil təftişdən, ombudsman idarəsindən və ya işçisindən keçir.

Anti-korrupsiya tədbirlərinin səmərəli olması üçün, anti-korrupsiya təşəbbüslərinin və onlara olan cavabdehliyin polis xidmətinin *daxilindən* gəlməsi önəm daşıyır. Buna görə də daxili nəzarət polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə bu cür əhəmiyyətlidir. Təhqiqat apara bilən və tövsiyə verə bilən xarici strukturlar da əhəmiyyətlidir, lakin kifayət deyil. Sonucda, polis korrupsiyasının qarşısını almaq və aşkarlamaq üçün lazımi addımların atılması polislərin özlərindən asılıdır.

Ümumi baxsaq,daxili nəzarət:

- Məqsəd və nəticə arasındakı fərqləri və ya fərdlərin davranışı və təşkilatın dəyərləri və normaları arasında fərqləri üzə çıxarır(2-ci və 3-cü Fəsilərə bax).
- Görülən işin ölçüsünü aparır.
- Təşkilatı və ya onun hissəsini qiymətləndirir
- Düzəldici tədbirlər irəli sürür .
- Etalon analizləri və ya təlim məqsədlərini məlumat bazası ilə təmin edir.

İdarəetmə və əməliyyatlar baxımından,daxili nəzarət qiymətləndirir:

- Xidmətin, konkret birliyin və ya xüsusi əməliyyatın məqsədlərinə nail olunubmu.
- Əldə olunan nəticələr baxımından resurslar səmərəli və məhsuldar istifadə olunurmu.

Təhlükəsizlik baxımından,daxili nəzarət yoxlayır:

- Təşkilat tərəfindən şübhəli kadrları işə almaq və ya işdən uzaqlaşdırmaq üçün lazımi ehtiyat tədbirləri görülür. .
- Həssas məlumat bazası və xəbərlər qorunur.
- Mühüm zonalar və yerlərin təhlükəsizliyi təmin olunur.

Legitimlik baxımından,daxili nəzarət nəzərdən keçirir:

- Görülən tədbirlər qanunidirmi və həddən artıq deyilmi.
- Razılaşdırılmış prosedurlara hörmət edilmir.
- Öz addımlarına görə xidmətin və onun kadrlarının cavabdehliyi varmı.

Etika baxımından, daxili nəzarət güclənir:

- Bütün polis işçilərinə və polis tədbirlərinə məruz qalanlara münasibətin eyniliyi.
- Polis xidməti tərəfindən qoyulmuş dəyərlər,normalar və etik qaydalara hörmət.

Nəzarət təşkilatın daxilində və üzərində müxtəlif səviyyələrdə həyata keçirilir⁷².

1.1.1. Nəzarət üç səviyyəni əhatə edir

1. Fərdi səviyyə

Daxili nəzarətin işlək olması üçün, polis işçilərinin qorunmalı və nəzarət obyektı olan dəyərlər və normalar haqqında məlumatlı olmaları və həmçinin, öz təşkilatlarının nəzarət mexanizmlərini başa düşmələri vacibdir. Onlar anlamalıdırlar ki, əsassız ittihamlar zamanı mövcud daxili nəzarət mexanizmləri onları da qoruya bilər və bilmədən edilən səhvlərdən qaçınmaq üçün kömək edir. 4-cü Fəsil etika problemləri ilə üzləşən işçiləri dəstəkləmək üçün böyük müzakirə açır. Bütün üç səviyyənin müqayisəsi üçün aşağıda 1-ci Cədvələ baxın.

2. Proses səviyyəsi

Polisin gündəlik işində korupsiya imkanlarının azaldılmasının bir mühüm yolu da sablon tapşırıqların sənədləşdirilməsi və onların müəyyən edilmiş prosedur qaydalarına uyğun yerinə yetirilməsidir. Lazım olduqda, korupsiya üçün mümkün imkanları aradan qaldırmaq üçün bu prosedur qaydalarına yenidən baxılmalıdır. Məsələn, prosedurlar heç bir şəxsin təkliddə maliyyə köçürmələrini başlanğıcdan sona qədər aparmasını təmin etməməlidir və bir idarənin və ya şəxsin apardığı iş, başqa idarə və ya şəxsin nəzarətində olmalıdır. Bütün üç səviyyənin müqayisəsi üçün aşağıda 1-ci Cədvələ baxın.

3. Təsistati/təşkilati səviyyə

Korupsiya təşkilati və idarəetmə zəifliyi ilə münbit şərait əldə edə bilər və daxili nəzarət bu cür zəif nöqtələri tapıb və düzəltməyə **kömək edir**. Bütün üç səviyyənin müqayisəsi üçün aşağıdakı 1-ci Cədvələ baxın.

Cədvəl 1: Polis təşkilatı daxilində potensial zəiflik nümunələri

<i>Fərdi səviyyə</i>	
Polis işçiləri	Yəqin ki, polis xidməti daxilində polis işçiləri korupsiyadan ən çox qorunmayan elementdir. Onların ictimaiyyətlə əlaqələri, adamları saxlamaq və ittiham etmək səlahiyyətləri, onların əməliyyatlar haqqında məlumatları və məlumat bazasına çıxışları korruptsiyalı davranış üçün çox imkanlar yaradır. Polis işçiləri, həmçinin, onları korruptsiyaya çəkən adamlarla da üzləşə bilər.
Yüksək riskli birliklər	Mənəviyyət və ya narkotiklərlə bağlı yüksək riskli birliklərdə işləyən polislər artan korruptsiya riskləri ilə üzləşirlər. Daxili nəzarət tədbirləri bu sahələrdə xüsusi dəstək təklif edə bilər. .
<i>Proses səviyyəsi</i>	
Polis əməliyyatları praktikaları və prosedurları	Həbs, istintaq, və saxlama kimi əməliyyat prosesləri polislərə korruptsiyalı davranış üçün imkanlar verir. Uyğun prosedurlar və spesifik daxili nəzarət tədbirləri, riskləri minimuma endirmək üçün müxtəlif yollarla bu proseslərlə məşğul olur.

İnsan resur-slari	Polis işçilərinin toplanıb seçilməsi və vəzifələrinin artırılması prosedurları, xüsusilə, rüşvət və ədalətsizliyə və ya qeyri-etik davranışa meyillidir. Polis işçilərinin işə alınması və vəzifələrinin artırılması namizədlərin keyfiyyətlərinin sistemli şəkildə yoxlanması və qiymətləndirilməsi əsasında olmalıdır. Bu cür qiymətləndirmə sistemləri daxili nəzarət sisteminin tərkib hissəsini formalaşdırır.
Məlumat bazasının qorunması	Sənədlər və məlumat bazaları cinayətgərlər üçün lazımlı informasiya kimi xidmət edə bilər və ona görə də korrupsiya mənbəyi ola bilər. Daxili nəzarət bu cür informasiyaları qoruyur və oğurlanması və sui-istifadənin qarşısını alır.
<i>Təşkilati səviyyə</i>	
Xidməti sahələr	Polis xidmətinin müəyyən sahələri, məsələn, bahalı avadanlıq, nağd pul və ya həssas məlumat bazaları üçün anbarlar, korrupsiya üçün böyük imkanlar yaradır. Daxili nəzarət yüksək riskli zonaların müəyyənəlməsi və uyğun şəkildə qorunmasını təmin edir.
Rəhbərlik	Polis rəhbərliyinin tutduğu əsas vəzifələr və nüfuz yüksək səviyyəli korrupsiya üçün imkanlarla təmin edir. Yaxşı qurulmuş mütəşəkkil cinayət qrupları rəhbərliyi korrupsiyaya çəkməyə can ata bilər. Daxili nəzarət bu imkanları məhdudlaşdırmalıdır.
Bərabərlik tədbirləri	Müəyyən sosial qruplar tarixən polis ayrımcılığından əziyyət çəkmişdir və onlar gender, seksual oriyentasiyaya görə və ya irqlərinə görə qeyri-etik davranışa, ayrımcılığa və şantajla məruz qalırlar. Bu risklərə fokuslanmış daxili nəzarət prosedurları, bu problemi minimuma endirir.
Zəiflik	Təşkilati zəiflik fərdi və ya qrup korrupsiyasını artırabilir; nəzarət, onları üzə çıxarmağa kömək etməlidir ki, düzəldici tədbirlərə imkan verilsin. (3-cü Fəsilə bax).

Digər fəsillərlə əlaqələr

Bu fəsildə müzakirə olunan müəyyən mövzular ətraflı şəkildə digər fəsillərdə də inkişaf etdirilir:

Fəsil 2 dəyərlər, qaydalar və davranışın korrupsiyaya qarşı istifadə edilə biləcəyinə yönəlir.

- Fəsil 3 təşkilat
- Fəsil 6 xarici nəzarət
- Fəsil 7 təhqiqat
- Fəsil 9 mexanizmlər

Bölmə 2: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə daxili nəzarət nəyə görə əhəmiyyətlidir?

2.1. Daxili nəzarət idarəetməni gücləndirir

- Polis işçiləri tərəfindən pozulan dəyərlərin və qaydaların rəhbərlik tərəfindən aydınlaşdırılması və düzəldilməsinə, təşkilat daxilində korrupsiyanın genişlənməsinin qarşısının alınmasına imkan verən ilkin xəbərdarlıq sisteminin qurulması.
- Şübhəli kadrların işə alınması və ya vəzifəsinin artırılmasının qarşısının alınması.

2.2. Daxili nəzarət polisin imicini yaxşılaşdırır

- Xidmətlərin məhsuldar aparılmasının gücləndirilməsi, polisin korrupsiyalı olduğu və onların ancaq “yararsız” olduğu haqda ictimaiyyətdə mövcud olan təəssüratın aradan qaldırılması. Bacarıqsızlığa görə gecikmiş xidmətin ictimai fikrə təsiri, korrupsiyalı polis işçilərinin rüşvət almaq ümidiylə prosedurları uzatması ilə eyni cür olur.
- Korrupsiyanın ciddi qəbul olunduğunu və pozuntuların dözülməz olduğunu göstərir.
- Polis işçiləri tərəfindən törədilən korrupsiya halları ilə bağlı (və digər növ pozuntular haqqında) ictimaiyyəti məlumatlandıran və polis xidmətinin bu cür pozuntulara olan cavabları haqqında şəffaflıq siyasətinin hazırlanması və həmçinin, bu cür halların təkrar olmaması üçün daha geniş tədbirlərin hazırlanması.

2.3. Daxili nəzarət polis təşkilatlarını hesabatlı edir

- Qanunda və daxili davranış kodeksində göstərilən etik qaydaları pozan rəhbərliyin addımlarına görə cavabdeh olmaları üçün komandanlıq məsuliyyətinin müəyyən edilməsi.

2.4. Daxili nəzarət etikaya hörmət edilməsinə kömək edir

- Etika standartlarının həyata keçirilməsi və polis işçilərinin təşkilat tərəfindən müəyyən edilmiş dəyərlər və normalara hörmət edilməsinin təmin edilməsi. Daxili nəzarət tədbirləri, polis xidmətinin bütün işçiləri ilə və polis işçilərinin təmasda olduğu bütün şəxslərlə gender və irqindən asılı olmayaraq eyni cür rəftar edilməsini təmin edə bilər. Daxili nəzarət, rəhbərlik tərəfindən ortaya qoyulmuş dəyərlər və normalara polis işçilərinin sözdə riayət etdikləri zaman meydana çıxan ikiüzlülüklə də mübarizə apara bilər..

Bölmə 3: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə daxili nəzarətdən səmərəli şəkildə necə istifadə etməli

Bu bölmə nəzarət sisteminin fərqli elementlərini təqdim edir. O, sistemin qurulması üçün aşağıdakı tələbləri ortaya qoyur; nəzarətin ümumi modeli; nəzarətin fərqli növləri və mexanizmləri; nəzarət məsuliyyətləri; nəzarət sahələri və nəzarətin tezliyi; polis xidməti daxilində nəzarətin çətinliyi.

3.1. Nəzarət sistemi

Girişdə göstərilən məqsədlərə nail olmaq üçün daxili nəzarət sistemi:

- Strategiya və təşkilatla uyğun olmalıdır (bax Haşiyə1).
- Uyğun informasiyaya fokuslanmalı və mənasız məlumat bazası kütləsini toplamamalıdır.
- Bilməyə səlahiyyəti olan və tədbir görə bilən şəxslər uyğun və vaxtılı-vaxtında informasiya ilə təmin edilməlidir.
- Daxili və xarici şəffaflığı inkişaf etdirməlidir.
- Səhvləri düzəltmək üçün nəzarət tədbirlərinin nəticələrindən istifadə etməlidir.

Burada üç səviyyəli nəzarət tədbirlərinə baxıla bilər: 1) cari əməliyyatlarla bağlı düzəldici tədbirlər planlaşdırılır 2) nail olunması mümkün görünməyən məqsədlərin dəyişilməsi, və 3) problemlərin səbəbləri bu səviyyədə yerləşibse, strategiyada, təşkilat və proseslərdə dərin dəyişiklik. Nəzarət sisteminin məhsuldarlığı, ona məsul olan adamların təcrübəsindən və tətbiq edilən metodların uyğunluğundan asılı olur .

Haşiyə 1: Qiymətləndirmə kriteriyası və polislik modelləri⁷³

Kriteriya istifadə olunan polis modelinə uyğun olaraq dəyişir. Ənənəvi polis işi həbs edilənlərin statistikasını və sayını önə çəkir. Sahə polisi həbslərin sayı üzərində köklənir, həm də polis xidmətinin işinin səmərəliliyini və ictimaiyyətin polisə olan məmnuniyyət səviyyəsini ölçür.

Sahə polisi yönümlü polis işini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan ikinci kriteriya polis xidmətinin məhsuldarlığıdır. Çünki sahə polisi işi təşkilati strukturların mərkəzsizləşdirilməsi və polis resurslarının daha da məhsuldar tərzdə istifadəsidir, məhsuldarlığın ölçülməsi bacarığı bu yanaşmanın uğurunu və ya uğursuzluğunu qiymətləndirmək üçün mühüm metod olmalıdır.

3.1.1. Ümumi nəzarət modeli: STK modeli

Daxili nəzarət prosedurlarını izah etmək üçün qəbul olunan və geniş istifadə olunan model STK modelidir (Sponsorluq edən Təşkilatların Komitəsi- Committee of Sponsoring Organisations-COSO). Bu model, daxili nəzarətin bir- biri ilə əlaqəli beş fərqli hissələrini müəyyənləşdirir; bütün bu beş hissə yerində olmalı və polis xidmətinin daxili nəzarətinin davamlı etibarlılığını təmin etmək üçün işləməlidir. Bu beş nəzarət hissələri bunlardır 1) nəzarət mühiti 2) risk qiymətləndirməsi; 3) nəzarət fəaliyyətləri; 4) informasiya və kommunikasiya; və 5) monitoring və qiymətləndirmə. Aşağıda Rəsm 1-də bu beş hissələr arasındakı münasibətlər tədqiq edilir:

Rəsm 1: Daxili nəzarətin hissələri



1. Nəzarət mühiti

Nəzarət mühiti səmərəli daxili nəzarət sisteminə əsas kimi və istiqamət kimi xidmət edir. O, nəzarətin təşkilatda necə qəbul edildiyinə və beləliklə onun səmərəliliyinə təsir edir. Nəzarət mühiti fərdlərdən təşkil olunur: polis xidmətinin işçiləri və onların necə əməkdaşlıq etməsindən. Nəzarət mühitini analiz edərkən mühüm suallar verilməlidir. Xidmətin hansı imkanları mövcuddur? Sosial münasibətlər hansılardır? Mövcud mühit açıq dialoq üçün şərait yaradırmı? Pozuntularla

işlər necə görülür-onlar gizlədilir yoxsa işçilər onlar haqqında məlumatlandırılır?
Pis işləyən şablonlar /proseslər haqqında xəbər verilirmi?

2. Risklərin qiymətləndirilməsi

Bütün polis xidmətlərində,onların sayından asılı olmayaraq gözlənilməyən hadisələrin baş verəcəyi riskləri vardır. Beləliklə,rəhbərliyin bu riskləri azaltmaq üçün uyğun addımlar atması üçün,daxili nəzarət,əsasən mövcud risklərin xəritələnməsi və analiz edilməsi ilə məşğul olur. Səmərəli daxili nəzarət sistemi rəhbərliyə önəmli riskləri qiymətləndirmək,müşahidə etmək və idarə etmək üçün imkan verəcəkdir.

3.Nəzarət fəaliyyətləri

Nəzarət fəaliyyətləri risklərin qarşısını almaq, azaltmaq və ya bir çox hallarda aradan qaldırmaq üçün aparılan konkret addımlardan və qəbul edilmiş praktikadan və beləliklə səhvlərin baş verməsinin qarşısını almaqdan ibarətdir.Nəzarət fəaliyyətləri artıq baş vermiş səhvləri aşkar etmək və düzəltmək üçün aparıla bilər. Fəaliyyətlərə,məsuliyyətlərin və xidməti vəzifələrin bölünməsi,yaxşı hazırlanmış gündəlik rejim, görülən işlərin monitorinqi, təftiş və səlahiyyət qaydaları daxildir. Nəzarət fəaliyyətləri risk qiymətləndirməsi və mövcud nəzarət mühitinə uyğun qurulmalıdır. Aşağıda bir neçə nəzarət fəaliyyətləri təsvir olunmuşdur.

4. İnformasiya və xəbərləşmə

İşlək **xəbərləşmə** və informasiya prosesləri səmərəli daxili nəzarətin əsas tərkib hissəsidir. Bu polis xidmətinin müxtəlif səviyyələri arasındakı danışıqları və eləcə də polis ilə ictimaiyyət arasındakı danışıqları əhatə edir. İnformasiya və xəbərləşmə fəaliyyətləri, polis işçilərinə öz xidməti vəzifələri və cavabdehlikləri ilə bağlı cari və uyğun informasiyalara çıxış əldə etməyi təmin edir. İnformasiyanın xidmət boyu yayılmasını təmin etmək önəmlidir:rəhbərlikdən başlamış təşkilatın bütün qalan bütün üzvlərinə qədər və müxtəlif hissələrdən və səviyyələrdən başlamış rəhbərliyə qədər. Xəbərləşmə rəsmi və qeyri-rəsmi kanallar vasitəsilə baş verir və hər ikisinin mühüm olduğunu nəzərə almaq lazımdır. Təşkilata, polis xidməti daxilində və kənarda nə baş verdiyinə cavab vermək,xəbərləşmək və uyğun informasiyalara fikir bildirmək üçün sistemlər və gündəlik iş qaydası lazımdır.

5. Müşahidə və qiymətləndirmə

Müntəzəm,davamlı müşahidə və periodik olaraq ayrıca qiymətləndirmə,təşkilatın daxili nəzarətinin üstünlüklərini və uyğunluğunu qiymətləndirmək üçün mühüm elementlərdir və daxili auditin,təftişin və ya daxil işlər departamentinin nəticələrinin tezliklə nəzərə alınmasını və həll edilməsini təmin edir. Müşahidə davamlı olaraq daxili nəzarət sistemini qiymətləndirir və onun yaxşı qurulduğunu və işlədiyini təmin edir. Müşahidə normal əməliyyatlar zamanı aparılır və bura müntəzəm idarəetmə fəaliyyətləri və fərdi polis işçilərinin öz xidməti borclarını yerinə yetirən zaman atdıqları digər addımlar da daxildir. Bu polis xidmətində rəhbər funksiyaların və onların gündəlik rejiminin qurul-

ması ilə baş verə bilər və ya cürbəcür seçilmiş tədbirlərlə, məsələn, daxili auditlə, klassik müfəttişliklə aparılan izləmə və əməliyyatları təhqiqat etməklə baş verə bilər.

3.2. Daxili nəzarətin müxtəlif növləri

Polis xidmətlərində rast gəlinən yayılmış bölünmə, inzibati və əməliyyat nəzarəti arasında və önləyici və aşkar edici nəzarət arasındadır; inzibati və əməliyyat nəzarəti arasındakı fərqlilik funksional xarakter daşıyır və önləyici və aşkaredici nəzarət arasındakı fərq isə nəzarətin təsiri ilə bağlıdır. Polis nəzarət fəaliyyətlərini proaktiv və ya reaktiv yollarla həyata keçirə bilər, bu onların dəyişiklik təşəbbüsündə olmasından, yoxsa sadəcə hadisələrə cavab verməsindən asılıdır. Daxili nəzarətlərin fərqli növləri arasında ciddi əlaqə yoxdur; ona görə də, Cədvəl 3-ə ümumi anlayış əldə etmək üçün sadə sinifləşdirmə kimi baxmaq olar. Bu cür fərqli nəzarət girişdə verilən və daxili nəzarətin əhəmiyyəti haqqında danışılan bölmədə sadalanan məqsədlərə cavab verməlidir.

Cədvəl 3: Daxili nəzarətin növləri

Məqsəd nədir?	Önləyici – korrupsiyanın baş tutmasını önləmək.	Aşkaredici – baş verən korrupsiyanı aşkarlamaq və durdurmaq
Təşkilat içində harada?	İnzibati – inzibati və idarəetmə funksiyalarına dəstək	Əməliyyat – polis müdaxiləsi və əməliyyatları zamanı
Hansı yollarla?	Proaktiv – dəyişiklik təşəbbüsündə olmaq üçün öncədən hərəkət edərək	Reaktiv – konkret şikayət və ya şübhəli hallara cavab olaraq hərəkət etmək

3.2.1. İnzibati nəzarət

İnzibati nəzarət polis xidmətinin siyasətlərini, prosedurlarını, standartlarını və istiqamətlərini yoxlamağa imkan verir. Buraya maliyyə və avadanlığın nəzarəti prosedurları, kadrların idarəetməsi, birliklərin logistikası, fərdi və kollektiv təlimlər və ofislə bağlı başqa işlər aiddir.

İnzibati nəzarətin nümunələri:

- Təhlükəsizlik siyasətinin mövcudluğu və ona hörmət edilməsi
- Polis xidmətində parol siyasətinin mövcudluğu və ona hörmət edilməsi
- Cari siyasətlərə hörmət
- Sahənin və birliklərin təftişi
- Həbs və fayl idarəetmə sistemlərinin şəffaflığı.

Nümunə1: Aylıq jurnal-korrupsiyanı şəffaflıqla necə önləməli

İsveç polis xidmətinin, polis xidmətində tətbiq edilən qaydalar və təlimatlara riayət edilməsinə sövq edən təsirli yolu vardır. Polis treyd-yunionların dərc etdiyi aylıq polis jurnalında, qayda və təlimatların pozulması və onların nəticələri ilə bağlı nümunələr vardır. Cərimə olmayan hal yaşıl rənglə, xəbərdarlıq sarı rənglə və ya daha ciddi cərimələr qırmızı rənglə rənglənir. Məlumdur ki, nümunə olmaq məsələsi ortaya gələndə, intizam təsirli mexanizm sayılır, ona görə də polis təşkilatında işləyən hər kəsə bu informasiyanın sistemli şəkildə verilməsinin daha çox çəkendirici təsir yaratması ehtimal edilir və rəhbərliyin və kənar təsisatların çəkəcəkləri xətt haqqında açıq müzakirə açır.

3.2.2. **İnformasiyaya çıxış və fiziki nəzarət**

Bu cür nəzarətin iki məqsədi vardır:

1. Həssas informasiyaya və ancaq səlahiyyəti olan işçilərin girişinə izn verilən zonalara girişin məhdudlaşdırılması, məsələn, giriş kodları, giriş nəzarəti siyahıları, məlumat bazası kodları, şəbəkə müdafiəsi, qapılar, hasarlar, barrikadalar, mühəvi-zəçilər, və s.
2. Səlahiyyətsiz adamların girişi zamanı və ya texniki problemlər baş verdikdə, məsələn, tüstü və ya yanğın, kameralar, datçiklər vasitəsilə və s. xəbərdar-edici və həyəcan sistemlərinin quraşdırılması.

Haşiyə2: Öncədən xəbərdarlıq sistemi –korrupsiyanı aşkarlamaq üçün

Öncədən xəbərdarlıq sistemi polis tərəfindən getdikcə daha çox problemli davranışı azaltmaq və cavabdehliyi artırmaq üçün vasitə kimi tanınır. Öncədən xəbərdarlıq sistemləri inzibati prosedur olub, normalardan kənara çıxan nümunələri və polis davranışını aydınlaşdırmaq cəhdi ilə cürbəcür göstəriciləri izləmək üçün qurulur və ya həmin nümunələri və ya davranışları düzəltmək üçün əks təsir edən müdaxilə ilə təmin edir. Müdaxilə, məsləhət və ya təlimdən tutmuş istintaq və cərimələrə qədər istənilən şey ola bilər. Korrupsiyalı davranışla əlaqədar belə bir göstərici ictimaiyyət tərəfindən daha çox şikayət edilən polis işçiləri ola bilər. Öncədən xəbərdarlıq sistemlərinin polis xidməti daxilində dürüstlüyün qurulması və saxlanması üçün geniş potensialı vardır və nəticə etibarilə korrupsiyanın azaldılmasına və polisin səmərəliliyinin artmasına gətirir.

3.2.3. Operativ nəzarət

Operativ nəzarət konkret polis tapşırıqlarının səmərəli və məhsuldar yerinə yetirilməsini yoxlayır. O, polis fəaliyyətinin, məsələn, patrul, yol polisi və istintaq kimi əsas məsələlərinə fokuslanır. Səmərəlilik və məhsuldarlığı nəzarət etməkdən başqa, legitimlik və etik məsələlər də qiymətləndirilməlidir. Bu cür nəzarət önləyici, fikri dəyişən, təşkilati və ya baş verən hərəkət sonrası ölçülərə malik ola bilər.

Haşiyə 3: Sürətləndirilmiş xidmətə görə rüşvətdən qaçınma

Tez-tez baş verən korrupsiya problemi, polis işçiləri tərəfindən verilən xidməti sürətləndirmək üçün tələb olunan rüşvətdir, məsələn, sürücülük vəsiqəsi və ya pasport alanda (bu işlərlə məşğul olan polis xidmətlərində). Bu cür praktikanın ləğv edilməsinin sadə yolu bu cür xidmətlər üçün tələb olunan ümumi gözləmə vaxtlarını qısaltmaqdır.

- Prosesi daha da məhsuldar etməli. Əgər ortada böyük növbələr varsa, xidmət, anketlərə baxılmasına sadə və sürətlənmiş proses yaratmaqla yenidən qurula bilər.
- Tələblə təklif arasındakı geniş boşluğu azaltmalı. Prosesi idarə etmək üçün daha çox işçi ayırmaqla “təklif tərəfi” tənzimlə. Əgər mövsümlə bağlı tələbdə dəyişənlər varsa, daha çox məşğul zamanlarda ağır yük daşıyan birliklərin kompleksləşdirilməsini, mövsümə görə dəyişmək olar. Məsələn, günün sakit vaxtları üçün və ya polis xidmətinin həftənin müəyyən günlərində sərbəst olduğu zaman ödəmələri azaltmaq mümkündürmü?

Haşiyə 4: Bir-birini örtən mühavizə zonaları

Narkotik və ya məənəviyyat kimi riskli idarələrdə korrupsiya imkanlarının minimumlaşdırılmasının bir yolu da bir-birini örtən mühavizə zonalarını bir neçə polis birliklərinə təhkim etməkdir. Bu yolla, heç bir polis işçisi və ya birliyi cinayətgərləri polis reydlərindən qorumağı təminat altına ala bilməz və rüşvət və ya cinayətgərlərdən alınan qanunsuz ödəmələr təsirini itirir.

3.2.4. Önləyici və aşkaredici nəzarət

Önləyici nəzarət səhvləri, korrupsiyalı praktikaları və ya qeyri-etik davranışları önləməyə çalışan proqram və mexanizmlər sayılır. Önləyici nəzarət ehtiyatsız və ya qəsdən baş verməyən hadisələrdən və onların nəticələrindən qaçmaq üçün qurulur. Aşkarlayıcı nəzarət ehtiyatsız və qəsdən olmayan səhvləri aşkarlamaq və cəzalandırmağı önə çəkir.

3.2.4.1. Önləyici nəzarət

Önləyici nəzarət üç əsas sahəni əhatə edir: 1) nəzarət, 2) daxili cavabdehlik, və 3) korrupsiya və ya pis davranışı çiçəkləndirən yüksək riskli prosedurların ləğv edilməsi. Aşağı-

da sadalanan aşkarlayıcı tədbirlərin korrupsiyalı davranışa önləyici təsirləri olur,məsələn, qəfildən aparılan dürüstlük testləri.

1. Nəzarət: polis işçilərinin təşkilati qaydalara hörmət etməsini təmin etməkdən ötrü açar şərt,tam müəyyən edilmiş nəzarət rolu bilinən aydın idarəetmə sisteminin mövcudluğu-dur.İdarə etmə sisteminə şaquli rəhbərliyin rolu xüsusilə mühümdür və onlar özlərinin nəzarət fəaliyyətləri üçün təlim keçməlidirlər. Şaquli rəhbərliyin,öz işçilərini tanımalarının əhəmiyyətini dərk etmələri önəmlidir. Öz işçilərini tanımaq,işçilərin işini qiymətləndirmək iqtidarında olmaqdan daha böyük məna daşıyır; bu onların özəl ətrafına görə korrupsiyaya mümkün meylliliyi aydınlaşdırmaq iqtidarında olmaq mənasındadır. Çox hallarda polis işçiləri korrupsiya əməllərinə öz dostları və arvadları/ərləri vasitəsilə qoşulur..

2. Cavabdehlik: Məsuliyyət və səlahiyyətlərin bölünməsi artırılmalıdır. Hər bir səviyyədə rəhbərlik özlərinin qanun pozuntularına görə,öz təbəçiliyində olanların qanun pozuntusuna görə və təbəçiliyində olanlara nəzarət edə bilmədiklərinə görə cavabdehlik daşımalıdırlar. Bu yolla polis xidmətinə aydın siqnallar göndərilir ki, rəhbərlik və idarəetmə sistemi rəhbərliyin cavabdehliyini müəyyən edən qaydaları dəstəkləsinlər.

3. Yüksək riskli prosedurların ləğv edilməsi: Polislik işinin bir çox sahələri, korrupsiyaya uğramaq üçün başqa sahələrdən daha da əlverişli vəziyyətdədir; bu sahələr aydın şəkildə yüksək riskli sahələr kimi aydınlaşdırılmalıdır. Səhv addımları önləmək üçün enerji-variant sadəcə yüksək riskli fəaliyyətləri ləğv etməkdir. Məsələn, çoxlu təşkilatlar tərəfindən polis işçiləri üçün yüksək riskli fəaliyyət sayılan cərimələrin yığılması ləğv edilmişdir. Əvəzində,yeni prosedurlar əsasında,polis işçiləri ödəmə çeklərini paylayır və ya hətta yerində onlayn olaraq cərimələri qeydiyyatda alır. Yüksək riskli fəaliyyətləri ləğv etmək mümkün olmadıqda,pis davranışlı imkanları azaldan gündəlik iş rejimi qaydaları və prosedurları yaradıla bilər. Bunun nümunəsi şübhəliylərlə daimi olaraq danışqların audio yazılmasıdır.(Haşiyə4-ə və Nümunə 2-ə baxın).

Nümunə2: Polis işçisinin arvadı faizəliyə qoşulmuşdur

Nisbətən yayılmış hal polis işçisinin arvadının faizəliyə qoşulmasıdır,ya özünün faizə olması və ya faizləri öz evindən və ya fəisəxanadan idarə etməsidir. Faizəliyin və faizəliyə sövq etməyin qanunsuz olduğu ölkələrdə bu cür hal həmişə hədəf olan polis işçisini çətin vəziyyətdə qoyur. Faizəliyin qanuni olduğu ölkələrdə,mövcud vəziyyət polis işçisini yüksək səviyyəli korrupsiya riski və ya qeyri-etik davranış riski altında qoyar.Rəhbərliyin öz işçilərinin özəl ətrafı ilə bağlı məlumatlı olması, polis təşkilatını risklərdən qorumaq üçün həyati lazım olur⁷⁴

Polis səlahiyyətlərini və məsuliyyətlərini hədsiz dərəcədə məhdudlaşdırmadan,polis korrupsiyasını və qeyri-etik davranışı hansı dərəcəyə qədər azaltmaq imkanlarının məhdudiyyəti vardır.Bu gərginliyə cavab olaraq,proaktiv önləyici tədbirlərə və nəzarət mexanizmlərinə artan maraq vardır,məsələn, polis xidmətinə müraciət edənləri möhkəm yoxlama prosedurlarından keçirmək,polis işçilərinin maliyyə və əmlaklarının yoxlanması,dü-

rüstlük testlərinin müxtəlif formaları və işə alınmazdan öncə və işlədikləri zaman intensiv etika təlimlərinin keçirilməsi.

3.2.4.2. Aşkarlayıcı nəzarət

Aşkarlayıcı nəzarətə qəsdən və bilmədən edilən qanun pozuntularını aşkarlama və cəzalandırma vasitəsilə, pis praktika və korrupsiyaya mane olmağa cəhd edən mexanizmlər daxildir. Bu cür nəzarətin iki əsas yanaşması vardır: 1) aşkarlama və 2) təhqiqat

Aşkarlama:şikayətlər və ifşaedicilər – İctimaiyyət tərəfindən mümkün polis korrupsiyası ilə bağlı gedən xəbərlər çox yayılmışdır,baxmayaraq ki, o, polisin fəaliyyət göstərdiyi mühitdən asılı olaraq dəyişir. Məsələn, təhlükəsizlik qüvvələrinin zorakı olduğu bilinən yerlərdə,ictimaiyyət şikayət etməkdən qorxa bilər. Bu cür hallarda, birbaşa polis xidmətinə yox, şikayət etmək üçün alternativ yolların tapılması önəm daşıyır,məsələn ombudsman ofisi vasitəsilə. Hətta insanlar şikayət etmək istədikdə,fərdi polis işçiləri bu cür şikayətləri gizli saxlamağı istər. Ona görə də polis xidmətlərinin əhalidən gizli xəbərləri və şikayətləri toplamaq və onlara cavab vermək üçün yaxşı hazırlıqlı və təşkilatlanmış olmaları önəmlidir.

İçəridəki işçilərdən həyəcan siqnalları(onları ifşaedicilər də adlandırırlar), iddia edilən korrupsiya fəaliyyətləri haqqında ən yaxşı informasiya mənbəsidir. Polis işçilərindən gələn siqnallar isə polis xidmətində korrupsiyaya qarşı mübarizədə ən lazımı silahdır. Polis işçiləri bəzən həmkarlarının korrupsiyalı davranışını müşahidə edə bilərlər,çünki onlar qeyri-rəsmi qrupun inanılmış üzvləridir.Lakin,korrupsiyaya qarşı mübarizədə təmiz polis işçilərinin dəstəyini qazanmaq və onların xəbər verməsini gözləmək asan iş deyil. Həmkarlarının mənfi istiqamətli təzyiqi və dərin kök salmış “həmkarların haqqında pis söz demə” anlayışı susma kodeksi yaradır və çox zaman onu mavi divar (blue wall)adlandırırlar.

Haşiyə 5: Şikayət sistemi üçün əsas elementlər

- Polislərdən edilən ümumi şikayətlər üçün telefon nömrələri və ya polis korrupsiyası üçün xüsusi qaynar nöqtələr qurula bilər. Telefonlar geniş şəkildə mümkün olmasa, anonim məlumatlar üçün başqa metodlar tapılmalıdır.
- Polis şöbələri və idarələri şikayətləri qəbul etməlidirlər. Polis qəbul sisteminə çıxış asan olmalıdır.
- Polisa qarşı şikayətləri təqdim etmək üçün alternativ kənar mexanizmlər yaradılmalıdır(ombudsman ofisi kimi).
- Şikayət prosesləri aydın və dəqiq olmalıdır və şikayətləri qəbul edən işçilərdən bütün şikayətləri qəbul etmək tələb olunur,həftənin hər günü və günün istənilən vaxtı,o cümlədən,anonim şikayətləri.
- Şikayət prosesləri hər hansı potensial təhlükəyə və ya qisasa qarşı şikayətlər verən şəxsin təhlükəsizliyinə təminat verməlidir.
- Şikayətlərin alınması prosesləri,şikayətləri polis tərəfindən kənara qoymaq və ya ört-basdır etməkdən qorunmaq üçün məcburi qeydiyyat və izləmə sistemlərinin olmasını məcburi edir.

Aşkarlama:dürüstlük testi- Dürüstlük testləri,qeyri-etik və korrupsiyalı davranışı və ya korrupsiyalanmış polis işçisini aşkarlamaq məqsədilə simyulasiya edilən korrupsiya imkanlarıdır. Bu cür test edilən zaman,test edildiyi haqqında məlumatı olmayan polis işçisi qeyri –etik davranış imkanı təklif edilən, müşahidə olunan vəziyyətə qoyulur. .

Dürüstlük testi özəl həyat,aldatma,cinayətə sövq edən vəziyyətə qoyma,təxribat və fərdi polis işçisinin qanuni hüquqları ilə bağlı ciddi narahatlıq doğurur.Bir çox ölkələrdə dürüstlük testi qanunsuz ola bilər.Bu nisbətən riskli metoddur, çünki onun özü sui-istifadəyə açıqdır,lakin dürüstlük testi bir neçə məqsədə də nail olmuşdur,məsələn,o,təhlükə altında ola biləcəyindən qorxan polis işçiləri üçün çəkindirici rol oynayır. Polis təşkilatı daxilində planlaşdırılan, xəbər verilmədən edilən seriya testlər élan edilirsə, bu cür çəkindirici təsirlər artır. Məsələn, Avstraliyada testdən öncə geniş təhsil proqramı keçirilmişdir və proqramın qəbul olunması üçün “səmimi polis işçiləri dürüstlük testindən qorxmalı deyillər” şüarından istifadə olunmuşdur. Dürüstlük testindən istifadə etmək və ya etməmək kontekstən asılı olan yanaşmalardan asılıdır və hər bir polis xidmətində müxtəlif cür olur.(dürüstlük testi ilə bağlı 7-ci Fəsilə bax).

Xəbər verilmədən keçirilən dürüstlük testlərinin nümunələri

Subyekt (və ya daxili nəzarət adından kimsə), içində müəyyən miqdarda pul olan pul kisəsini polis şöbəsinə təhvil verir və iddia edir ki, pul qabı parkda tapılıb. Daxili nəzarət birliyi polis xidmətinin cavabını və pul qabı məsələsinin necə həll edildiyini müşahidə edir..

Subyekt (və ya daxili nəzarət adından kimsə), yol polisi işçisi onu sürəti artırdığına görə saxladıqda ona rüşvət təklif edir. Daxili nəzarət birliyi polis işçisinin rüşvəti qəbul etdiyini və ya rədd etdiyini və onun bu haqda hesabat verdiyini və ya vermədiyini müşahidə edir.

Hədəf götürülmüş dürüstlük testi nümunəsi

Daxili şikayət hər hansı bir polis işçisinə qarşı şübhə ilə çıxış edir və iddia edir ki, bu polis işçisi cinayət baş verdiyi yerdən qiymətli əşyalar oğurlamışdır. Bu işçinin pis davranışını müəyyənləşdirmək üçün yalan oğurluq halı qurulur və həmən polis işçisi ora göndərilir. Cinayət baş verən yerdə bir neçə qiymətli əşyalar qoyulur ki, polis işçisi üçün onları oğurlamaq imkanı yaradılsın.

3.2.4.3. Təhqiqat

7-ci Fəsil, təhqiqatı, polis işçiləri tərəfindən törədilən cinayət əməlləri ilə bağlı faktları tədqiq etmək üçün proses adlandırır.Təhqiqat pozuntu aşkar edildikdən sonra aparılan proseslə məhdudlaşır. Daxili nəzarət təhqiqat prosesi başlaya bilən elementlərdən biridir.

3.2.5. Nəzarət mexanizmləri

5-ci Fəsilin girişində açıqlanan nəzarətin məqsədlərinə nail olmaq üçün, zəruri olan düzgün tədbirlər görmək üçün informasiya toplanmalı və analiz edilməlidir. Prosesin müxtəlif pillələrində istifadə oluna biləcək mexanizmlərin bir hissəsi aşağıda 4-cü Cədvəldə göstərilir. .

Cədvəl4: Prosesin müxtəlif mərhələlərində istifadə olunacaq mexanizmlərin nümunəsi

Prosesin mərhələsi	Məqsədlər	Mexanizmlər
İnforma-siya top-lanması	Zəruri məlumat bazasının toplanması	▪ Təşkilatın müxtəlif səviyyələrində bir-başa təmaslar və müsahibələr ▪ İdarəetmə sistemi,təftişlər,"ətrafı gəzməklə rəhbərlik etmə". ▪ Müxtəlif hesabat növləri(maliyyə,işin görülməsi,fəaliyyətlər və s.) ▪ Statistika ▪ Audit ▪ İşçi qiymətləndirmələri ▪ Media analizləri ▪ Rəy sorğuları ▪ Polis işçiləri əleyhinə şikayətlər ▪ İfşaedicilər
İnforma-siya ana-lizi	▪ Davranışın,əmərlərin və tapşırıqların yerinə yetrilməsinin yoxlanılması ▪ Fəaliyyətlərin dəyərlər, qaydalar, prosedurlar, büdcə,məqsədlərlə uyğun olmasının yoxlanılması ▪ Risklərin,təhlükələrin,ehtiyacların,gözləntilərin aydınlaşdırılması(mühit,təşkilat,ictimaiyyət) ▪ Zəifliklərin aydınlaşdırılması ▪ İdarəetmənin,kadrların və görülmə işlərin qiymətləndirilməsi və müqayisə edilməsi	▪ Nəticələrin məqsədlərlə müqayisəsi ▪ Hesabatlar

Düzəldici tədbirlər	Düzəldici tədbirlərin üç məqsədi vardır: ▪ Davam etməkdə olan işlərin düzəldilməsi ▪ Öncədən müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olunması problemə çevrildiyi məlum olduqda həmin məqsədlərin uyğunlaşdırılması. ▪ Nəzarətin nəticəsi köklü zəifliklər göstərdiyi halda mühüm strateji, idarəetmə və operativ tədbirlərin görülməsi	Fəaliyyətlər ▪ adamlarla (mükafat və cəza) ▪ resurslarla ▪ prioritetlərlə ▪ metodlarla ▪ prosedurlarla ▪ strategiya ilə ▪ təşkilatla ▪ idarəetmə ilə ▪ əməliyyatlar üzrə
---------------------	---	--

3.2.6. Daxili nəzarətin rolları və məsuliyyətləri

Bu altbölmə rəhbərliyin, şaquli rəhbərliyin və fərdi işçilərin müxtəlif daxili nəzarət məsuliyyətlərini və daxili auditorların və təftiş birliklərinin rollarını müzakirə edir. Nəzarət birbaşa və dolay yolla edilir. Rəhbərlik, xidmət daxilində nəzarət strategiyasının müəyyən edilməsində və nəzarət sisteminin yerinə yetirilməsində məsuliyyət daşıyır. Polis xidmətinin təşkilinə uyğun olaraq, nəzarət fəaliyyətləri idarəetmə sisteminin müxtəlif səviyyələrində aparılır. Görülən işlərlə bağlı qiymətləndirmələr və konkret analizlər aparmaq üçün daxili və kənar xüsusilaşmış birliklər qurula bilər. Dolay nəzarət, polis fəaliyyətini media və ictimai rəy vasitəsilə izləməklə aparıla bilər; onlar polis işçilərinin daxili zəifliklərini və pis davranışını aydınlaşdırmağa kömək edəcəkdir.

3.2.6.1. Rəhbərlik

Rəhbərlərin beş əsas tapşırıqları var. Onlar 1) məqsədləri analiz edir və müəyyənləşdirir 2) işləri təşkil edir; 3) işçiləri hərəkətə gətirirlər və onlarla əlaqədə olurlar; 4) işə nəzarət edirlər; və 5) müqayisə aparırlar və fikir bildirirlər.

Nəzarətlə bağlı, rəhbərlik :

- Strategiyaya uyğun olaraq nəzarətin məqsədlərini müəyyən etməlidir.
- Nəzarətin metodlarını, formalarını və periodunu müəyyən etməlidir.
- Məsuliyyətləri ayırmalıdır və uyğun təlimlərin verildiyinə əmin olmalıdır.
- Sistemlə əlaqədə olmalı və izah etməlidir.
- Analizlərin nəticələrindən istifadə etməli və sonrakı tədbirləri görməlidir.

Yüksək rəhbərlik daxili korrupsiyaya qarşı mübarizədə nəzarət sisteminin uğurunu təmin etmək üçün güclü signal verməlidir. Onlar verdikləri dəstəyin aydın şəkildə polis xidmətinə məlum olmasına nail olmalıdırlar, onlar göstərməlidirlər ki, qanun pozuntularına və qeyri etik davranışa dözmürlər və onların özləri rol modeli kimi hərəkət etməlidirlər. Onlar sistemi şəffaf etməli və xidmətin bütün səviyyələrində tədbirlər görməyə hazır olmalıdırlar.

3.2.6.2. Şaquli rəhbərlik

Digər başqa çoxlu təşkilatlarda olduğu kimi, orta rəhbərlik və ya şaquli rəhbərlik polis xidmətində səmərəlilik və hesabatlılığa məsuldurlar. Şaquli rəhbərlərin nəzarət sisteminin məqsədini və nəzarət kriteriyasını başa düşmələri və eyni zamanda öz liderlik üslublarını uyğunlaşdırmaları önəmlidir. Polis işçisinin birbaşa rəisi həm inzibati, həm də peşəkar rəhbərliyə məsuldur və o, ya müsbət, ya da mənfi rol modelidir. Səmərəli rəhbərlik həm hesabatlılıq üçün, həm də yaxşı idarəçilik üçün əhəmiyyətlidir. İdarənin siyasəti və prosedurlarını bilən polis rəisləri qanunları, təlimatları və proqramları başa düşür və onları tətbiq edir və dəstəkləyir və onlar istənilən polis idarəsinin qiymətli varına çevrilirlər. Rəislər təlimatları nəzərə almadıqda və ya tətbiq edə bilmədikdə görülən iş süquta uğrayır. Bu məqsədlərə nail olmaları üçün, şaquli rəhbərliyin tələblərə cavab verən təlim keçməsi lazımdır.

3.2.6.3. Fərdi polis işçiləri

Baxmayaraq ki, uğur yuxarıdan da gələ bilər, ancaq o, fərdlərdən başlayır və dəyişən davranış sonucda şəxsi qərar əsasında olur. Korrupsiyalı davranışa görə və ya səlahiyyətdən sui-istifadəyə görə əsas məsuliyyət ancaq fərdin üzərinə düşür və eyni şəkildə daxili nəzarət də müəyyən dərəcədə polis xidmətində çalışan hər bir fərdin məsuliyyətidir. Çox sayda polis idarələri qanunsuz əməllərə gətirən meyllərdən polis işçilərini qorumaq üçün çox iş görə bilər. (bu mövzu ilə bağlı 4-cü Fəsilə bax). Korrupsiyaya və sui-istifadəyə qoşulmaq haqqında polis işçisi qərar verir. Çox az sayda polis işçisi, işə başlayan gündən korrupsiyaya qoşulmaq məqsədi güdür. Onların çoxu özlərini xalqa xidmət etməyə həsr edən ideal gənclərdir. Buna görə də, polis işçilərinin təhsil və təlimi bu ilkin hissləri saxlamaq və inkişaf etdirmək üçün başlıca məna daşıyır. Bu cür təlim dürüstlük və etikanın artırılmasına fokuslanmalı və təşkilati dürüstlük mədəniyyəti, şəffaflıq və hesabatlılıq əsasında daxili nəzarət sisteminin qurulması və saxlanmasına mexanizmlər təmin etməlidir. Bu cür növ təlim bir dəfəlik hadisə deyil, əksinə polis işçilərinin peşəkar karyerası üçün davamlı tələbdir.

3.2.6.4. İş yoldaşları və onların təzyiqi

Nəzarət məsuliyyətlərini müzakirə edərkən iş yoldaşlarının nəzərə alınması maraqlı ola bilər, halbuki bu cür kontekstdə iş yoldaşları mühüm rol oynayır. Polis işçiləri, öz iş yoldaşlarının gözləri qarşısında işləyir və onlar qanun pozuntularını önləməkdə kömək edə bilər və ya ən azı rəhbərliyə xəbər verə bilər. Bu mənada onlar nəzarət funksiyaları yerinə yetirir. İş yoldaşları, həm də mənfi təsir də edə bilər və qrup daxilində və ya polis xidməti daxilində korrupsiyanı həvəsləndirə bilər.

Nümunə3: Mayami polisində korrupsiyaya meyilliyin müşahidə edilməsi

1980-ci illərin əvvəlində, polislər tərəfindən qanun pozuntularının sayının artmasına baxmayaraq, Mayami Polis İdarəsi tərəfindən polis işçilərinə verilən töhmətlər və cəzalar azalmışdır. Vəziyyətin öyrənilməsi belə nəticəyə gətirib çıxarmışdır ki, 1980-ci illərin əvvəlində idarəetmə praktikasına edilən müəyyən dəyişikliklər daxili nəzarəti zəiflətməmiş və korrupsiyanın çiçəklənməsinə kömək etmişdir⁷⁵. Zəifləmiş daxili nəzarət nümunəsi o idi ki, rəhbərliyə gətirilmiş polis işçilərinin təcrübəsi olmamışdır və polis işçilərinin sadəcə üçdə biri ən azı on illik təcrübəyə malik olmuşlar.

3.2.6.5. Daxili auditorlar

Çox sayda polis xidmətləri daxili nəzarət prosedurlarına riayət edilməsini müşahidə etmək üçün daxili audit birliklərinə malikdir(bəzən onlar daxili nəzarət birlikləri adlanır).Bu cür birliklər prosedurları,zəif nöqtələri tapmaq və onları necə aradan qaldırmaq üçün tövsiyələr vermək məqsədilə təşkilat və ümumi intizamı qiymətləndirir. Daxili auditin müstəqil olması lazımdır və daxili auditorlar öz işlərini obyektiv şəkildə aparmalıdır. Daxili audit birlikləri birbaşa olaraq polis rəisinin və ya onun ekvivalentinin rəhbərliyi altında yerləşməlidir.Daxili auditorlar operativ cəhətdən müstəqil olmalıdırlar,fərd kimi müstəqil olmalı,müstəqil hesabat verməli və rəhbərlikdən asılı olmamalıdırlar.

Nümunə 4: Bosniya -Herseqovinada élan edilməmiş yanacaq audit⁷⁶

Xidməti maşınların yanacaq işlətməsi ilə bağlı élan edilməmiş audit həyata keçirilmişdir. Burada öncədən heç bir qanun pozuntusu haqqında şübhə olmamışdır.Auditdən öncə,təftiş qrupu üç polis şöbəsində yerləşən maşınların siyahısını və maşınlara yanacaq doldurulandan sonra yerli sərhəd polisinin riayət etməli protokolları tələb etmişdir.Dövlət sərhəd polisinin baş məsləhətçisi bu haqda məlumatlandırılmışdır..

Audit baş verən günü, müfəttişlər üç şöbəyə gəlib şöbə rəislərini və AB Polis Missiyasının işçilərini gözləyir. Müfəttişlər şöbənin həyatında saxlanan bütün maşınların neçə mil getdiklərini,qeydiyyat nömrələrini və sənədlərini qeydə alaraq yoxlayırlar. Daha sonra,müfəttişlər yerli maşın daşıyan birliklərdən və yerli benzindoldurma məntəqələrindən eyni məlumat bazalarının surətlərini faksla onlara göndərməyi xahis edirlər. Şöbənin bütün qeydiyyatda alınan və kənarda xidmətdə olan maşınları da bu yoxlamaları keçmək üçün şöbəyə gəlmələri tələb olunur..

Nümunə5: Bosniya -Herseqovinada yol polisinin élan edilməmiş auditi

Bütün ölkə boyu yol polisinin istifadə etdiyi cihazlarla bağlı élan edilməmiş təftiş həyata keçirilmişdir.Təftiş qrupları elektronik spidometrləri və alkoqol yoxlayan aparatları yoxlayırlar və cihazların elektronik yaddaşlarını yoxlayıb onların nəticələrini qeydiyyatata alınan cərimələrlə tutuşdururlar.Məhkəmə arxivləri də nə qədər cərimənin həqiqətən məhkəməyə verildiyini bilmək üçün yoxlanmışdır.

Təftiş bir neçə nəticəyə gəlmişdir:

- Bir çox polis işçiləri,onların qohumlarının adına yazılmış cərimələri məhkəməyə göndərməyib.Əvəzində bu cərimələr onların ofislərində saxlanılıb.
- Polis sənədlərində qeydiyyatda olan cərimələrin sayı spidometrlərin və alkoqol yoxlayan aparatların yaddaşında olanlarla üst-üstə düşmür.
- Çox sayda polis işçiləri elektronik yaddaşı olmayan cihazlardan istifadə etmişlər.
- Daxili işlər nazirliyinin elektronik yaddaşa təmin olunan həmmən cihazları yoxlamaq üçün düzgün kompyuter proqramları yox idi.

Bu hesabat AB Polis Missiyasının rəhbərinə və daxili işlər nazirinə göndəriləndən sonra, polis qərar verdi:

- Yaddaşı olmayan cihazların istifadəsini qadağan etməli və cihazın yaddaşını yoxlamaq üçün lazım olan kompyuter proqramları almalı.
- Şübhəli yol polisi işçilərinin və onların rəislərinin təhqiqatını davam etdirməli və bu təhqiqat,üç iş yerini dəyişmə,beş işçi üçün işdən ayırma və iki cinayət təhqiqatı ilə nəticələndi.
- Bütün yol polisi işçiləri arasında(onlar beş yüzdən yuxarı idi) yol nəqliyyatı qanunu və sərəncamları haqqında test keçirmək; minimum test nəticələri qazana bilməyən bütün polis işçiləri adi formalı polis işçisi kimi başqa yerlərə göndərildi və onlar əlavə təlim keçdilər.

Bu təftişlə bağlı polis tərəfindən mübahisə doğuran bir dənə mühüm amil də təftişin nəticələrinin birbaşa olaraq nazirə və ya onun ekvivalentinə göndərilməsi idi. Yerlərdə və bölgələrdə xidmətdə olan Bosniya polis işçilərinin ali rəhbərliklə birbaşa əlaqəyə girməsi yayılmış praktika deyildi. Əvvəllər deyildiyi kimi, bu təkə birliklərin etibarlılığı və müstəqilliyi üçün həyati əhəmiyyət daşıyan məsələ deyil,bu məsələ,həmmçinin,polis işçilərinin gördükləri işlərin nəticələri və onların hesabatlarının saxtalaşdırılmamasını və ya gecikdirilməməsini və ali rəhbərliklə audit və təhqiqat kimi daxili nəzarət birlikləri arasında birbaşa əlaqənin qurulmasını təmin etməkdir.

Daxili audit birlikləri,baş müfəttiş və oxşar idarələr öz işlərini peşəkar səviyyədə və müstəqil şəkildə apardıqda, rəhbərliyi vacib mexanizmlərlə təmin edir.Rəhbərliyin audit və təhqiqata müdaxilə etməməsi və bu funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün kifayət qədər

resursların verilməsi xüsusi önəm daşıyır. Baş müfəttiş və intizam və audit idarələrinin rəhbərlərinin təyinat prosesi xüsusilə əhəmiyyətlidir. Təyinatlar etibarlı olmalıdır və nəzarət sistemində inam yaratmalıdır, beləliklə təyinat prosesi şəffaf olmalı və kənar nəzarətin bir çox səviyyələrini əhatə etməlidir.

7-ci Fəsilə daxili auditorların işi barədə əlavə informasiya verilir.

Haşiyə6: Məhsuldar daxili nəzarət birliyinin qurulması üçün ən yaxşı praktikalar

Uğurlu daxili nəzarət birliyinin necə qurulması ilə bağlı bir neçə məsləhət burada verilir⁷⁷.

Daxili nəzarət birliyinə kadrlar yığan zaman yaxşı adı-sanı olan yüksək rütbəli, yüksək təhsili və uzun və fərqli təcrübələri olan polis işçilərinin üzərində durun. Bu cür polis işçisi təkcə digər polis işçilərinə rol modeli rolunu oynamayacaq, onlar həmçinin bu təyinat daxilində müzakirələr aparmaq üçün də etibara sahib olacaq, problemləri aşkarlamaq və real həll yolları təklif etməkdə də daha uğurlu olacaqlar.

- Qoy birliyin ilk təyinatları, qanun pozuntularını yüksək uğur ehtimalı ilə tapan və sadə olsun. Başlanğıcda siyasi cəhətdən həssas zonalardan çəkinin.
- Birliyin və cəlb olunmuş polis işçilərinin mandatına olan etirazlara hazır olun. Birliyin və fərdi polis işçilərinin mandatını sual altına qoyanlara ali rəhbərliyin dərhal və birbaşa cavab verməsinin lazım olduğunu başa salın.
- Müfəttişləri əvvəllər təftiş etdiyi birliyə və ya sahəyə təyin etməyin; bu müfəttişlərin obyektivliyinə və müstəqilliyinə lüzumsuz problemlər yarada bilər.
- Oxşar mövzular və ya zonalar üzrə birgə nəzərdən keçirmələr və öyrənilən təcrübə üzrə mübadilə üçün müxtəlif bölgələrdən və ya vilayətlərdən olan polis xidmətləri ilə qruplar yaradın.
- Həm polis xidməti daxilində, həm də kənarda daxili nəzarət birliyinin hesabatlarını və fəaliyyətlərini təqdim etməli və reklam etməli. Bunun məqsədi ikilidir: 1) birlik haqqında informasiyanı yaymaq, onların kimə işlədiyini və istifadə etdikləri metodları göstərmək; və 2) xüsusilə də daxilə, rol modellərini təbliğ etməkdən ötrü birliyin yuxarı səviyyəli işçilərini reklam etmək.
- Daxili nəzarət birliyindəki işindən sonra, yüksək rütbəli polis işçilərini birliyə təzə qəbul olunanda malik olduqları rütbələrlə müqayisədə daha da yuxarı vəzifələrə qaldırmalı.
- Daxili təhqiqatı polis işçisinin karyerinin yüksək nöqtəsi kimi müəyyən-ləşdirməli, ona görə ki, vəzifədə addımlayan polis işçisi öz tərcümeyi-halı üçün onu istəyir.

3.3. Polis xidmətində daxili nəzarət problemləri

Dörd növ mühüm problem vardır. Birincisi, nəzarətin aparıldığı mühitlə bağlıdır, ikincisi sistemin quruluşu ilə, üçüncüsü zəruri təcrübələrə görə və dördüncü problem nəzarətin nəticələrindən istifadə ilə bağlıdır.

1. Polis mühitinin problemləri

Polis xidməti aydın idarəetmə sistemi olan ierarxik təşkilatdır; onun fəaiyyətləri qanuna və prosedurlara hörmət əsasında həyata keçirilməlidir. Bu iki keyfiyyət polis işçilərini idarəetməyə və onların gündəlik fəaiyyətlərini nizama salan bütün qaydalara tabe olmağa yönləndirir. Polis xidməti həmçinin qapalı cəmiyyətdir və dünyanı iki hissəyə bölməyə meyllidir. 1) xidmətin özü və 2) əsasən yad və ya qəzəbli sayılan polisdən kənar aləm. Bu bir çox polis işçilərini, *nəticənin* hər hansı qanunsuz metodun istifadəsinə bəraət verdiyi və ya nəticə müəyyən davranışların dözülməsinə bəraət verir düşüncəsinə gətirir, çünki onların açıq şəkildə pislənməsi müəyyən qrupun maraqlarına təsir edə bilər. Bu cür ətrafda nəzarət sisteminin yerinə yetrilməsi sadəcə çətinliklə üzləşmir, həmçinin təhlükə kimi baxılıb polis işçiləri tərəfindən pozula da bilər.

2. Sistemin quruluşunun törətdiyi problem

Nəzarət sistemi ziddiyyətlərin aydınlaşdırılmasına kömək etməkdən kənara çıxır. O, təşkilatın hansı hisslər üzərində durduğunu və onun nəticələrə necə nail olmaq istədiyini və polis işçilərinin özlərini necə aparmalarını xəbər verir. Polis işçiləri nəyin bəyan edildiyi və nəyin reallıqda həyata keçirildiyi arasındakı ziddiyyətləri qısa zamanda hiss edirlər və onların sistemə dəstəkləri uyğun şəkildə müəyyən edilir. Strategiya ilə nəzarət kriteriyası arasında ardıcılıq olmalıdır. Əhali orientasiyalı polis işi (sahə polisi) nümunəsi, yeni siyasəti dəstəkləmək üçün nəzarət kriteriyasının dəyişdirilməsinin əhəmiyyətini göstərdi. Starteji ardıcılığa nəzarət sistemi, çoxtərəfli məqsədlərə uyğun gəldiyi hallarda nail oluna bilər. Ardıcılıq tələbləri təbii olaraq genişdir və liderlik üslubları, təlim, səlahiyyətlərin verilməsi və s. bu tələblərə uyğunlaşdırılmalıdır. Nəzarətin psixoloji tərəfləri də vardır. Lazımsız məsələlər tezliklə polis işçilərinə məlum olacaq və onların təşəbbüslərini azaldacaq və onların mümkün müqavimətini artıracaq.

Digər tələb, nəyin nəzarətdə saxlanmasının aydın şəkildə müəyyənləşdirilməsidir və hansı zəruri əsasın mövcud olmasıdır. Məsələn, polis işçiləri nəyin qəbul edilən və nəyin korrupsiya olduğunu göstərən xətti bilməlidirlər. Bu məhdudiyyəti müəyyənləşdirmək həmişə asan deyil: polis işçisi pulsuz kofe, pulsuz yemək, hədiyyə qəbul edə bilərmi? Bütün bu elementlər kiçik və ya böyük korrupsiyanın mənbəyi ola bilər və ona görə də vəziyyəti aydınlaşdırmaq rəhbərliyin məsuliyyətinin bir hissəsidir.

Nəzarət sisteminin qurulmasında hədsiz nəzarət real riskdir. Artan istiqamətdə informasiya tələb etmək tendensiyası inzibati cəzaların yaranmasına gətirə bilər və o da polis

işçilərini, boyunlarına qoyulan tələblərin öz əsas missiyalarına vaxtlarını həsr etmələrinə mane olduğuna görə, şikayət etmələrinə sövq edir.

Bu kontekstdə, nəzarət, korrupsiya baxımından təşkilata risklər gətirən elementlərə və sahələrə fokuslanmalıdır.

- Polis işçiləri əhaliyə qarşı öz səlahiyyətini istədiyi kimi tətbiq edə bilər. Ən yaxşı nümunə kimi burada yol polisini göstərmək olar, çünki burada rüşvət almaq asandır.
- Şübhəliləri sorğulayan zaman qanun pozuntusu asanlıqla baş verə bilər. Gender və etnik azlıqlar bu cür davranışa xüsusilə məruz qalırlar.
- Müəyyən altqruplar, məsələn, SWAT qrupları arasında yaranan səciyyəvi mədəniyyət, nəticə ortada olmayana qədər qanunların onlara şamil edilmədiyi inamına gətirir.

Polis işçiləri, məsələn, narkotik və mənəviyyat polisləri, tez-tez bu işlərlə məşğul olanların, dəstələrin arasında olur.

3. Bacarıq və vərdişlərin sual olunması lazımdır

Nəticələrin qiymətləndirilməsi səciyyəvi vərdişlər tələb edir. Ona görə də, sistemin izahatına və uğur üçün məsuliyyət daşıyanların təliminə, xüsusilə də, şaquli rəhbərliyin təliminə daha çox diqqət yetirilməlidir. Rəhbərlik səviyyəsindəki xəbərləşmənin bacarıq və vərdişlərin, nəzarət sisteminin nəyə görə əhəmiyyətli olduğunun səbəblərini izah etmək üçün və nəticədə təşkilatın üzvlərinin də bu sistemi dəstəkləməsi üçün vacibdir. Onlar başa düşməlidirlər ki, sistemin məqsədi xidmətin yaxşılaşdırılması və öz işçilərinin işini yüngülləşdirməkdir.

4. Nəzarət problemlərinin nəticələrinin istifadəsi

Artıq deyildi ki, nəzarət müxtəlif səviyyələrdə düzəldici tədbirlər görməyə kömək etməlidir: davam edən fəaliyyətlər, strategiyanın, təşkilatın, gedən proseslərin və ya digər əsas mexanizmlərin dəyişməsinə yönəlmiş məqsədlərin və/və ya islahatların mümkün dəyişdirilməsi. Bunlar o zaman əldə oluna bilər ki, lazımi analiz və iş görüldəndən sonra sorğu prosedurları qurulsun.

3.3.1. Hədsiz nəzarətin təhlükələri

Hədsiz nəzarətin təhlükələrini və maneçiliyini izah etmək əhəmiyyətlidir. Polis xidmətində daha çox nəzarət olduqda və daha az nəzarət olduqda onun nəticələri olur. Daxili nəzarəti yaxşılaşdıran zaman ortaya çıxan açıq-aydın təhlükənin biri “hədsiz mərkəzləşdirmə” tendensiyasıdır, yəni, yazılı proqramlara və monitorinq fəaliyyətinə arxalanaraq qanuna riayət edilməsini yoxlamaq əvəzinə təşkilat daxilində nəzarət və rəhbərliyi daha yüksəkdə tutmaq və fərdi polis işçisindən uzaqlaşmaq. Onu da bilmək vacibdir ki, nəzarət

tədbirlərinin tətbiq edilməsi polis xidmətinə yanlış signal göndərir. Nəzarət tədbirləri, fərdi polis işçisinin şəxsi məsuliyyət götürməsi arzusu kimi yox, inamsızlıq signalı kimi sayıla bilər. Bu cür təsəvvürdən yayınmağın bir yolu da, polis işçiləri ilə təmasda olaraq nəyə görə fərqli nəzarət fəaliyyətlərinin yerinə yetirildiyini onlara çatdırmaq və nəzarətə doğru müsbət münasibət yaradan nəzarət mühitini “təmiz polis işçisinin ən yaxşı dostu” kimi təbliğ etməkdir. Nəhayət, görülməli işi kənara qoyub prosedurlara geniş yer vermək təhlükəlidir. Bütün bu problemlər polis işçilərinin əhvalına və təşəbbüsünə mənfi təsir edir. Bu cür mənfi nəticələr barədə məlumatlı olmaq və onlardan uzaq durmaq və nəzarət sistemini tənzimləmək və təkmilləşdirmək hər bir polis xidmətindən asılıdır, çünki istənilən polis islahatında ən yaxşı aparıcı qüvvə bu işə can-başa qoşulan polis işçiləridir.

Bölmə4: Səciyyəvi kontekstlərdə nəzarət

Polis xidmətində nəzarət sistemi geniş mənada ölkədən asılıdır. Məhkəmə sisteminin müstəqilliyi və təmizliyi və ictimaiyyətin korrupsiyaya olan münasibəti rol oynayır. Digər tərəfdən, nəzarətin məhsuldarlığı onu həyata keçirmək üçün lazım olan resurslardan, müfəttişin təcrübəsindən və hakimiyyət və rəhbərliyin onun nəticələrindən istifadə etmək həzrlığından güclü şəkildə asılıdır.

Nəzarət funksiyasına verilən tapşırıqlar, bu nəzarətin baş verdiyi hallardan asılı olaraq dəyişir. Əvvəlcə, nəzarət, polisin insan hüquqlarına hörmət etməsinə fokuslanır; sonra o polis işçiləri tərəfindən və polis xidməti daxilində baş verən müxtəlif korrupsiya formalarına yönəlir; və polis rəhbərliyini qiymətləndirmək üçün öz funksiyasını yavaş-yavaş genişləndirir. Cədvəl5 müxtəlif kontekstlərdə baş verən vəziyyətlərin ilkin təsviridir. O tam olmaqdan uzaqdır; onun məqsədi daha da inkişaf etdirilə bilən model hazırlamaqdır.

Cədvəl 5: Daxili nəzarətin kontekst özəllikləri nümunəsi

Kontekst	Əsas problemlər	Nəzarətin fokusu
Münaqişə sonrası ölkələr	- Siyasi hakimiyyət, hüquq sistemi və polis yəqin ki, tamamilə yenidən qurulmalıdır. - Keçmiş əsgərlərin tərxis edilməsi çətin problemdir. - Təhlükəsizlik sisteminə bütün subyektlər tərəfindən yüksək səviyyəli korrupsiya. - Strateji beynəlxalq köməyin olmaması. - Nəzarət sistemini həyata keçirmək üçün insan və maliyyə resurslarının olmaması.	- Beynəlxalq donorların verdiyi fondlardan istifadə. - Polis tərəfindən insan hüquqları pozuntuları. - Müxtəlif azlıqlara qarşı ayrımcılıq. - Sistemli korrupsiya. - Nəzarət əsasən beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən aparılır.

Keçid dövrü yaşayan ölkələr Inzibati komanda sisteminədən bazar iqtisadiyyatına keçid ölkələrində və avtoritar sistemlərdən demokratik sistemlərə keçid ölkələrində	▪ Təhlükəsizlik sistemi subyektlərinin islahatı üç əsas məqsədə nail olmalıdır: demokratikləşmə, polis və sərhəd keşikçilərinin hərbişiləşdirilməsi, peşəkarlaşma ▪ Korrupsiyanın səviyyəsi yüksəkdir. ▪ İnsan və maliyyə resursları çatmamazlığı; lazımi təcrübə zəifliyi.	▪ İnsan hüquqları pozuntuları. ▪ Təhlükəsizlik sisteminin müxtəlif subyektləri arasında korrupsiya: fərdi, kollektiv, sistemli
İnkişaf etməkdə olan ölkələr Adambaşına düşən gəliri aşağı olan ölkələr (keçid dövrü yaşayan ölkələr də ola bilər)	▪ Ümumiyyətlə, nəzarət sistemini inkişaf etdirməyə resurslar çatmır. ▪ Korrupsiya yüksəkdir.	▪ İnsan hüquqları pozuntuları. ▪ Cəmiyyətin fərqli hissələri arasında bərabərliyə hörmət. ▪ Polis xidmətinin müxtəlif səviyyələrində müxtəlif korrupsiya formaları
İnkişaf etmiş ölkələr Adambaşına düşən gəlir yuxarı olan ölkələr	▪ Nəzarət funksiyaları genişlənmişdir və daha çox inzibati işlərlə məşğuldur.	▪ İnsan hüquqları pozuntuları. ▪ Rəngarənglik, anti-ayrımçılıq. ▪ Təşkilati məhsuldarlıq.

4.1. Makedoniya polisi nümunəsində daxili nəzarət: münaqişə sonrası ölkə (2005)

Daxili nəzarət xidməti polis qərargahında mərkəzləşdirilmişdir, lakin ölkə daxilində mərkəzsizləşdirilmiş özəkləri vardır. Bu xidmət aşağıdakı məsələlərlə iş görürdü:

- Polis işçilərinin keçmişini yoxlamaqla, o cümlədən, cinayət törədib-törətmədikləri haqda .
- Tədqiqatçılar və ya ictimaiyyət tərəfindən verilən şikayətlərin təhqiqatı ilə.
- Şikayətlərin və intizamın pozulmasının analiz edilməsi ilə.

Keyfiyyət nəzarəti tapşırılan bölməsi və daxili auditə həsr olunan bölmə hazırlıq ərafəsində idilər.

Beləliklə, nəzarətin fokusu polis işçilərinin standard normaları pozduğu ayrı-ayrı hallara yönəlmişdir. Nəzarətin inzibati tərəfləri bu dövrdə inkişaf etməmişdir. Bu olsaydı nəzarət funksiyasını daha da inkişaf edərdi.

4.2. Rumıniya polisi nümunəsində daxili nəzarət: keçid dövrü yaşayan ölkə (2005)

Daxili işlər nazirliyi səviyyəsində, nəzarət strukturuna nazirliyin yeddi idarəsini təftiş və nəzarət etmək tapşırılmışdır. Nəzarət strukturu məqsədlərə nail olunub-olunmadığını, işin məhsuldarlığını, təftiş olunan birliyin daxilindəki mühiti nəzərdən keçirmiş və həmçinin ictimaiyyət daxilində polisin imicini dəyərləndirmişdir. Nəzarət bu məqsəd üçün hazırlanmış vəsaitə uyğun edilmişdir və hesabat birliyin rəhbərinə təqdim ediləndən (birlik özü nəzarətin obyektı olmuşdur) sonra nazirə göndərilmişdir. Başqa bir xidmət daxili İşlər nazirliyinə aid olan ictimai fondları audit etmişdir. Polisin xüsusi müfəttişlik xidməti vardır və ona xidmət daxilində konkret və ya ümumi olaraq müxtəlif nəzarət və audit işləri tapşırılmışdır. Hər bir polis idarəsinin polis işçilərinin törətdiyi pozuntuları audit və təhqiqat etmək üçün üç müfəttişdən ibarət qrupu vardır. Rumıniya polisi, həmən dövrdə Makedoniya polisi kimi, yeni olduğuna görə sistemin daha çox nəzəri şəkildə qalmasına və peşəkar resursların çatmamasına baxmayaraq, nəzarət sistemini yerinə yetirməkdə daha da irəliyə getmişdir.

4.3. Fransa polisi nümunəsində daxili nəzarət: inkişaf etmiş ölkə

Fransa tam və müasir daxili nəzarət sistemi tətbiq edir. Onun nəzarət xidməti (L'inspection générale de la Police nationale) bu gün intizama yönəlmiş ilkin roldan, geniş növ fəaliyyətləri əhatə edən səviyyəyə doğru inkişaf etmişdir:

- Davranışı ilə qanunu və ya polis etikasını pozan polis işçiləri ilə bağlı bütün intizam məsələləri.
- Polis xidmətlərinin analiz, audit və müqayisə vasitələri ilə qiymətləndirilməsi. .
- Ali rəhbərliyin qərar qəbul etməsinə kömək məqsədilə gələcəyə baxan tədqiqatlar .
- Müxtəlif polis xidmətləri üçün çalışan məsləhətçilər və müşavirlər.

Bölmə5: Praktiki alətlər

Bu bölmə praktiki alətlər üçün bir çox təkliflər verir.

Nəzarət cədvəli polis xidmətinin mövcud daxili nəzarətini qiymətləndirən zaman hansı növ sualların verilməsi nümunəsini göstərir. Bu cədvəl dürüstlük və anti-korrupsiya ilə bağlı ən problemli sahələr ilə məşğul olmalıdır. Bu cür cədvəldən səmərəli istifadə nəzarəti gücləndirir, qanuna riayət etməni yaxşılaşdırır və polis xidmətində korrupsiya risklərini azaldar.

Haşiyə 7: Nəzarət mühiti ilə bağlı suallar siyahısı

- Öz məqsədlərinə çatmaq üçün rəhbərlik təşkilatın məramlarını, məqsədlərini müəyyən etmişmi və planlar qurmuşmu?
- Hədəflər real və nail oluna biləndirmi?
- Daxili nəzarətlə bağlı polis xidmətində qurulan proqramlar və ya prinsiplər varmı?
- Polis işçiləri və dəstəkverici işçilər bu proqram və prinsiplərlə tanışdırlarmı?
- Rəhbərlik yüksək dürüstlük və etik davranış nümunəsi göstərirmi?
- Səciyyəvi olaraq polis üçün davranış kodeksi varmı yoxsa hökumət işçiləri üçün ümumi kodeks olur?
- Davranış kodeksi təlim, yuxarıdan aşağı xəbərləşmə və periodik olaraq yazılı şəkildə əsas işçilərdən tələb olunan qanuna riayət etmə bəyənətləri ilə gücləndirilmirmi?
- Rəhbərlik dürüstlüyün və etik dəyərlərin önəmli olduğunu işçilərə nümayiş etdirirmi və onlar etika kodeksləri ilə tanışdırlarmı, əgər o varsa?
- Planlar və görülən işlər periodik olaraq qiymətləndirilmirmi?
- Fərdi və polis birliyinin işini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan kriteriyaya etika inteqrasiya (“toxunubmu”) edilibmi?
- Təbəçilikdə olanlardan və polis birliklərindən pis xəbər alınanda rəhbərlik uyğun şəkildə reaksiya verirmi?
- İş haqqında məlumat, əməliyyat prosedurları və dəstəkəddici prosedurlar yenilənirmi?
- İşçilərin mənəvi durumu lazımi səviyyədədirmi?
- Missiya və məqsədləri səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün vaxt, alətlər və resurslar varmı?

Monitorinqlə bağlı suallar

- Polis xidməti əməliyyatlar aparan zaman, rəhbərlik nəzarəti müntəzəm olaraq izləyirmi?
- Rəhbərlik daxili nəzarətin təlim və müşahidəsi üçün aydın şəkildə məsuliyyətlər müəyyən edirmi?

Əməliyyatlarla bağlı suallar

- Bu proqramlar və gündəlik qaydalar polis əməliyyatları sahəsində də müəyyən edilmişdirmi?
- Bu proqramlar və gündəlik qaydalar bu sahələrdə çalışan fərdlər arasında da yayılırmı?
- Bu sahələrdə çalışan fərdlər bu proqramlar haqqında məlumatlandırılırlarmı və gündəlik iş qaydaları ilə bağlı təlim keçirlərmı?

Daxili auditlə bağlı suallar

- Daxili audit ən yüksək rəhbərliyin tam dəstəyini alırımı?
- Daxili auditliklə polis təşkilatındakı yüksək rəhbərlik arasındakı təşkilati

münasibətlər lazımi səviyyədədirmi?

- Daxili audit hesabatları doğru mövzuları əhatə edirmi, lazımi adamlara paylanırmı və vaxtında təsir edirmi?
- Əsas audit aparan adamlar lazımi səviyyədə təcrübəyə malikdirlərmı?

Kadrların idarə edilməsi ilə bağlı suallar

- Kadrların idarə edilməsi(KİE) ilə bağlı proqramlar və gündəlik iş qaydaları müəyyən edilibmi?
- Bu proqramlar və gündəlik iş qaydaları KİE məsələləri ilə məşğul olan adamlara göndərilirmi?
- KİE məsələləri ilə məşğul olan fərdlər bu proqramlarla bağlı məlumatlandırılırlarmı və gündəlik iş rejimləri ilə bağlı təlim keçiblərmı?
- İşə alınan zaman tələb olunan cinayət keçmişi ilə bağlı lazımi yoxlama keçirilibmi?
- Kadrları seçmə və bəyənmə prosesi ilə məşğul olanlar fərqli adamlar olurmu?
- İşin nəticəsi ilə bağlı birbaşa rəhbərlərin apardığı qiymətləndirmələr işçilərə və ya KİE idarəsinə vaxtında təqdim olunurmu?
- Kənar iş fəaliyyəti ilə və hər hansı üst-üstə düşən maraqlarla bağlı xəbərlərin verilməsini təmin edən prosedurlar yerlərdə varmı?

Ödəmələrlə bağlı suallar

- Maaşlarla bağlı proqramlar və daimi qaydalar müəyyən edilibmi?
- Bu proqramlar və daimi qaydalar maaşlar səhəsində çalışan fərdlərə paylanırmı?
- Maaşlarla məşğul olan fərdlər bu proqramlar və qaydalarla məlumatlıdırlarmı və onlar bu qaydalar üzrə təlim keçiblərmı?
- İşlədiyi saatların ödənilidiyi saatlara uyğun olması üçün saat hesabı və işə başlamaq birbaşa rəhbərlik tərəfindən qəbul olunurmu?
- İşçilərin maaş müqaviləsinə görə ödənilməsini və işi dayandıranların ödənilməməsini təmin etməkdən ötrü rəhbərlik son ödəmə siyahısını nəzərdən keçirib imzalayırmı?

5.1. Daxili nəzarət sisteminin bütöv analizi nümunəsi-resursları qoruma halı

Polis idarələrində geniş həcmli sirli və həssas məlumatlar kompyuterdə saxlanılır. Bizim bu uydurulmuş nümunədə İT(informasiya texnologiyası) nəzarəti qulqardına vurulur və nəticədə o saysız-hesabsız nəticələrə gətirir. Polis işçiləri həssas informasiyaları mediaya satırlar və həmçinin, onların rüşvət müqabilində məlumatları saxtalaşdırdıqları şübhələri də vardır. Daxili nəzarət sisteminin bütün beş hissəsini nəzərdən keçirərək, bu problemləri necə həll etməyin yolları aşağıda verilir.

5.1.1. Nəzarət mühiti

Rəhbərlik IT məsələlərində iş bacarığını və uyğun davranışı əsas götürməlidir, bu sahədə təlimlər keçirməli və işçilər arasında IT məsələləri üzrə müsbət nəzarət mühiti qurmalı və o, kadr siyasətində əks olunmalıdır.

1.2. Risk qiymətləndirməsi

Risk qiymətləndirməsi, ümumi nəzarət səviyyəsində polis xidmətinin etmədiklərini göstərmişdir:

- Öz xidməti işlərini görməli olan istifadəçilərdən savayı digər istifadəçilərin girişini məhdudlaşdırmamışdır.
- Tələblərə cavab verən sistem proqramları dəyişiklikləri etməmişdir.
- Kompüter proqramları dəyişiklikləri sənədləşdirməmişdir.
- Bir-biri ilə uyğun olmayan işləri ayırmamışdır.
- Şəbəkəni icazəsiz trafikdən qorumamışdır.

5.1.3. Nəzarət fəaliyyətləri

Polis xidməti :

- Məntiqi (yəni parol) və fiziki (açarlar, həyəcan cihazları, kimlik göstərən nişanlar) giriş nəzarətləri yerinə yetirə bilər.
- Anketin istifadəçilərinə əməliyyat sistemə girişini bağlaya bilər.
- Anket hazırlayan işçilərin istehsal avadanlıqlarına girişini məhdudlaşdırma bilər.
- Audit jurnalından istifadə edib təhlükəsizlik pozuntularını aşkar etmək üçün bütün girişləri və komandaları qeydiyyatda ala bilər.
- Həssas informasiya ilə işləyən kadrları sistemə daxil olmazdan öncə yoxlaya bilər.

5.1.4. İnformasiya və xəbərləşmə

İnformasiya və xəbərləşmə ilə bağlı aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır.

- İnformasiya texnologiyası (IT) nəzarəti prosedurları əlçatan olmalıdır və kompüter proqramları kompüterə qoyulmazdan öncə edilən proqram dəyişiklikləri sənədləşdirilməlidir. Xidməti vəzifələrin bölünməsi prinsiplərini dəstəkləyən konsepsiyalar və iş haqqında məlumatlar hazırlanmalıdır.
- Giriş cəhdləri və icazəsiz komandalar haqqında audit jurnallarına periodik olaraq xəbər verilməli və onlar yoxlanılmalıdır.

5.1.5. Müşahidə və qiymətləndirmə

Bu sahədə daxili nəzarət sisteminə müşahidə etmək və qiymətləndirmək üçün təklif edilən fəaliyyətlər bunlar ola bilər:

- IT auditi aparılması .
- Fəlakət simulyasiyası tədbiri keçirilməsi.
- web serverin fəaliyyətinin müşahidəsi.

6-cı Bölmə: İcra

5-ci Fəsilin 6-cı bölməsi seminarlar vasitəsilə 5-ci Fəsilin məzmununu necə yaymaq haqqında ideyalar verir. Təklif edilən tapşırıqlar ideyalar və ruh vermək üçün sadəcə nümunələrdir; onlar səciyyəvi ehtiyaclarla və fərdi polis təşkilatlarının kontekstinə yerləşdirilə bilər. Aşağıda Haşiyə 8-də təklif edilən mövzulara baxın:

Haşiyə 8: Daxili nəzarət seminarı üçün təklif edilən mövzular

Seminar 1: Möhkəm nəzarət mühitinin qurulması

Məqsəd:

Nəzarət mühitinin əhəmiyyətini ən yüksək rəhbərliyə anlatmaq və onlara faydalı nəzarət mühitinin yaradılmasında öz rollarını anlatmaq.

Məzmun:

Nəzarət mühiti nədir?

Nəyə görə nəzarət mühiti əhəmiyyətlidir?

Nəzarət mühitini yaxşılaşdırmaq üçün hansı tədbirlər görülməlidir?

Nəzarət mühitinin qiymətini necə ölçmək və qiymətləndirmək olar?

Hədəf qrupu: Yüksək rəhbərlik

Seminar 2: Risk qiymətləndirməsini necə etməli

Məqsəd:

Orta səviyyəli rəhbərliyə öz fəaliyyətlərinin risk analizini aparmalarına şərait yaratmaq.

Məzmun:

Cülbəcür ssenarilərdə və kontekstlərdə riskləri aydınlaşdırmaq, qiymətləndirmək və aradan qaldırmaq üçün hansı modellər və mexanizmlər mövcuddur?

Bu modelləri və mexanizmləri öz təşkilatınızda necə tətbiq etməli?

Təşkilati inkişaf və təkmilləşməyə əsas kimi risk analizindən necə istifadə etmək olar?

Hədəf qrupu:

İdarəetmə strukturundakı orta rəhbərlik.

Bölmə7: Yekun müddəalar-Fəsil 5

Möhkəm daxili nəzarət,təşkilatın bütün səviyyələrində lazım olan az sayda əhəmiyyətli dəyərlərdən asılıdır. Bu əsas dəyərlərə açıqlıq,səmimilik,şəffaflıq və sadəlik daxildir.Bu dəyərlər ardıcıl strategiyaya,ardıcıl struktura və ardıcıl idarəetməyə aparır.

Daxili nəzarətin səmərəli olması üçün,yüksək rəhbərliyin daxili nəzarətə və onun həyata keçirilməsində rol modellərinə inam göstərmələri lazımdır. Rəhbərlik polis təşkilatına ton və mədəniyyət nümunəsi göstərir. Sonucda,rəhbərlik daxili nəzarət sisteminə məsuldur və daxili nəzarət sisteminə sahib çıxmalıdır.

Yaxşı daxili nəzarət o deməkdir ki, nəzarət tədbirləri təşkilatın gündəlik iş qaydasına və həmçinin,qeyri-adi tapşırıqların yerinə yetirilməsinə cəvrlənmişdir. Bütün işçilərin daxili nəzarət tədbirləri haqqında müntəzəm informasiya ilə təmin edilməsi və təlimi onların davamlı ayaqda durması üçün vacibdir.

Yaxşı daxili nəzarət sistemi onun nəzdində çalışan fərdlərlə işləməlidir və nəzarət tədbirləri ilə bağlı dürüstlük və müsbət yanaşmaları dəstəkləməli və həvəsləndirməlidir. Daxili nəzarət polis xidmətində çalışan hər bir fərdin məsuliyyətidir və hər bir şəxsin nəzərdə tutulan və ya dəqiq və aydın ifadə olunan işinin bir hissəsi olmalıdır. Qoruyucu siyasətlər və prosedurlar və sistemli şəkildə digər lazımi nəzarət fəaliyyətləri təmin etməyən polis xidmətləri,təkcə öz polis işçilərini uçuruma aparmır,həm də ictimai etibarını itirir.

Önləyici tədbirlərə yatırım qoyulmasına,xüsusilə də dürüstlük,etika və daxili nəzarətə əsas fikir verərək polis işçilərinin seçilməsi və xidmət dövrü təlimləri ilə əlaqədar,çox pul xərclənir, çünki çox az sayda yenicə işə alınan polis işçiləri işə korrupsiya niyyəti ilə başlayır. Onların çoxu ideal gənclərdir və xalqa xidmətə sadıqdirlər və uyğun təhsil,təlim və rəhbərlik olduqda onlar bu yanaşma ilə də davam edəcəklər.

Nəzarət sisteminin yerinə yetirilməsinin uğur amilləri aşağıdakı kimi toplana bilər:

- strategiya,struktur,proseslər və nəzarət arasında ardıcılıq
- açıqlıq,səmimilik,sadəlik və şəffaflıq
- əsas sahələrə və istisnalara diqqəti yönəldərək sistemə qənaət
- təşkilatı təkmilləşdirmək üçün nəticələrdən istifadə
- ali rəhbərliyə dəstək

ÖZÜNÜ-QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ Fəsil 5-Daxili Nəzarət

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətini yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsilde öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR / SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
Daxili korrupsiyanı önəlmək və aşkarlamaq üçün daxili nəzarət səviyyələrini qiymətləndirmişikmi? Cədvəl1-ə baxın	Əgər cavab yox olarsa, biz : - Nəzarətin harada tətbiq olunmasını qiymətləndirə bilərik - Daxili nəzarətin çərçivələrini müəyyən edə bilərik - Addımlar atmaq haqqında qərarlar verə bilərik	Biz: - Daxili ekspert təyin edə bilərik - Rəhbərliyin işçi qrupunu təyin edə bilərik - Şəffaf prosesləri təmin etmək üçün təşkilat daxilində danışqlar apara bilərik - Vəziyyət və Cədvəl4 arasında müqayisə apara bilərik - Yeni mexanizmlərin əlavə edilməsi haqqında qərar verə bilərik
Biz Cədvəl4-ə uyğun olaraq daxili nəzarətin lazımı alətlərindən istifadə edirikmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz - İstifadə etdiyimiz mexanizmləri qiymətləndirə bilərik - Başqa alətlər də əlavə edib-etməməyi qiymətləndirə bilərik - İcra planını hazırlaya bilərik	Biz: - Daxili auditi inteqrasiya edən strukturu dəyişə bilərik - Rəhbərliyin qərar verməsinə nəzarət edə bilərik - Xidmət daxilində qəbul edilmiş qərarları və vəzifələri xəbərləşə bilərik
Daxili nəzarətin təşkilat daxilində qəbul edilməsi üçün rəhbərlik və kadrların məsuliyyətləri aydın müəyyən olunubmu ?	Əgər cavab yox olarsa, biz: - Rəhbərlik və işçilərin Səlahiyyət Dairəsini müəyyən edə bilərik - Qərar vermə təcürübəsini yaxşılaşdırmağa bilərik - Daxili nəzarətin strukturunu islah edə bilərik və qura bilərik	Biz: - Daxili auditi inteqrasiya edən strukturu dəyişə bilərik - Rəhbərliyin qərar verməsinə nəzarət edə bilərik - Xidmət daxilində qəbul edilmiş qərarları və vəzifələri xəbərləşə bilərik

Daxili nəzarətin törətdiyi problemlər-lə, məsələn, hədsiz nəzarət və onun nə-ticələri haqqında xə-bərimiz varmı?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • Potensial riskləri qiymətləndirə bilərik • Rəhbərlik üçün hədsiz nəzarətdən qaçınmaq üçün aydın qaydalar müəyyən edə bilərik	Biz: • Konkret ekspert/ hədsiz-nəzarət imkanları işləyib hazırla-mağa cəlb edə bilərik • İşçi qrupu daxilində daxili nəzarəti müzakirə edə bilərik
Təşkilat boyu da-xili nəzarət, rəhbər-lik və işçilər tərəfin-dən qəbul edilirmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • Şəffaf qərar və reaksiya verə bilərik • Daxili nəzarət üz-rə zəif nöqtələri və daxili tən-qidçiləri qiymətləndirə bilərik • Aydın qaydalar hazırlaya bilərik	Biz: • Ekspert/audi-tor cəlb edə bilərik • Rəhbəri və işçiləri qaydalara bağlaya bilərik Qeyd: 9-cu Fəsildə təsvir edilən alətlər faydalı ola bi-lər

Fəsil6: KƏNARDAN İZLƏMƏ VƏ NƏZARƏT

1-ci Bölmə: 6-cı Fəsilə giriş

Polislər qanun pozuntusunu aşkarlamaq və önləmək üçün səlahiyyətləndirilir. Onların polis xidmətinin öz daxilində baş verən belə pozuntuları aşkarlaması və önləməsi problemlidir. Bu səbəbdən, polisin qanunlara riayət etməsinin təmin edilməsini müşahidə edən kənar izləmə və nəzarət strukturları vardır. 6-cı Fəsil, polis xidmətlərində korrupsiya ilə mübarizədə bu cür müşahidə prosesinin necə getdiyini izah edir. O, hansı kənar təsisatların polisi izləməyə qoşulduğunu izah edir və bu təsisatların nə etdiyini nəzərdən keçirir. Bu fəsildə korrupsiyanı önləməkdən ötrü polis xidmətləri üzərində izləmənin necə aparıldığı və bu izləmə proseslərinin necə təkmilləşdirilə bilməsi haqqında dünyada baş vermiş real praktiki nümunələr verilir.

Bu fəsil, korrupsiyanın 1-ci Fəsildə verildiyi tərifindən istifadə edir və o tərif korrupsiyanı “özlə məqsədlər üçün dövlət idarəsindən sui- istifadə etmək” kimi adlandırır. “Sistemli korrupsiya” konsepsiyası da burada istifadə olunur. Sistemli korrupsiya polis xidmətində korrupsiyalı fəaliyyətə hamının və ya çoxluğun cəlb olunmasıdır və polisin rolunun tam oriyentasiyasının dəyişilməsi ilə də müşayiət oluna bilər. Sistemli korrupsiya, cinayətin qarşısını almaqda polis xidmətinin imkanlarını sarsıda bilər. Bu cür vəziyyət, xüsusilə də, kənar izləmə və nəzarət strukturlarının müzakirəsinə uyğundur, çünki polis xidməti sistemli şəkildə korrupsiyaya uğramış olduqda o zaman ancaq kənar strukturlar korrupsiyaya qarşı səmərəli müqavimət göstərə bilər.

Başqa fəsillərlə əlaqələr

Bu fəsildə müzakirə olunan müəyyən mövzular daha ətraflı digər fəsillərdə də inkişaf etdirilir:

5-ci Fəsil daxili nəzarətlər haqqında tamamlayıcı məlumatlar verir, və

Təhqiqatla bağlı olan 7-ci Fəsil istintaqla bağlı köməkəddici məlumatlar verir.

1-ci Fəsilə də bax.

Mətnə səciyyəvi linklər də göstəriləcək.

Bölmə 2: Kənardan izləmə və nəzarət nədir?

6-cı Fəsil, polisə kənar *nəzarəti* (external *control*) və polisi kənardan *izləməni* (external *oversight*) əhatə edir. Kənar nəzarət polis əməliyyatlarının istiqaməti və idarəetməsinə aiddir. Polisin idarəetmə sisteminə yaddır, amma polis fəaliyyətini istiqamətləndirmək iqtidarındadır, məsələn, siyasi rəhbərlik polis xidmətinə bir məsələni prioritetləşdirmək əmri verir (məsələn, narkotiklə bağlı) və ya hakim axtarış aparmaq üçün polisə order verir. Bu

cür nəzarətedici funksiyalar polis prosedurlarının qurulmasının özəllikləridir və onlar kənar strukturlara polis davranışını nizamlamağa və polisi qanunlara uyğun şəkildə özünü aparmağa imkan verir.

Kənardan izləmə, polis strukturlarından kənardakı təsisatlar vasitəsilə polis davranışının yoxlanması və müşahidə edilməsi ilə məşğul olur. Onun məqsədi polisin xalqa etdiyi xidməti yaxşılaşdırmaq üçün pis davranışın qarşısını almaq və müəyyənləşdirməkdir. İzləmə, ümumiyyətlə baş verən işlərin yoxlanmasından ibarətdir, lakin o davamlı müşahidəni də əhatə edir. Tam izləmə funksiyaları yerinə yetirən təsisatların nümunələri kimi parlament komitələrini, media və mülki cəmiyyət subyektlərini (QHT-lər və BQHT-lər), məsələn, Beynəlxalq Şəffaflıq, və Amerika Mülki Azadlıqlar Birliyini (American Civil Liberties Union) göstərmək olar. Bu təşkilatlar polis idarəetmə sisteminə inteqrasiya olunmamışdır və sadəcə kənardan korrupsiya və ya digər pozuntularla bağlı polis fəaliyyətini müşahidə edir. Kənar izləmə kənar nəzarətdən fərqli olur, o dərəcədə ki, nəzarət polisin idarə etmə sisteminə inteqrasiya olur və polisin davranışının dəyişmək imkanına sahib olur.

Bu fəsilin müqyası çərçivəsində, kənar strukturlar dedikdə həm təşkilati baxımdan, həm də əməliyyat baxımından polisdən asılı olmayan bütün təsisatlar nəzərdə tutulur.. Bu fəsil icraedici, parlament, məhkəmə, xüsusiləşmiş polis izləməsi və anti-korrupsiya strukturlarını, xüsusi sorğuları, mülki cəmiyyət təşkilatlarını və medianı nəzərdən keçirir. O bu təsisatların hər birinin rolunu və funksiyasını müzakirə edir və həmçinin ən yaxşı praktikaların nümunələrini verir.

Kənar izləmə və nəzarət təsisatları təkcə polisi deyil, bi-birini də müşahidə edir. Bu səbəb kənar nəzarət təsisatlarını, daxili nəzarət mexanizmlərinə nisbətən korrupsiyadan daha yaxşı qoruyur. Məsələn, əgər polis rəisi rüşvət alırsa, o zaman o dərhal bilərəkdən daxili anti korrupsiya mexanizmlərini sarsıdır. Belə hal baş verdikdə, polis rəisi polisdən kənar bir strukturla, məsələn, siyasi rəhbərlik tərəfindən durdurulmalıdır. Siyasi rəhbərlik də, korrupsiyaya bulaşmış polis rəisindən istifadə edib siyasi müxalifəti susdurmaqla korrupsiyaya uğramış ola bilər. Əgər bu baş verirsə, o zaman, hamı prokurorun korrupsiyaya qarşı necə mübarizə aparmasından, parlamentin icra orqanına inamsızlıq nümayiş etdirməsindən və mülki cəmiyyət və medianın isə üzə çıxarılmış korrupsiyanı işıqlandırmasından asılı olacaq. Əgər kənar izləmə strukturlarından biri korrupsiyalı praktika ilə məşğul olmaq iqtidarında ola bilmirsə, o zaman qalan digərləri müdaxilə edib korrupsiyanı durdura və qanun aliliyini bərpa edə bilər.

Ona görə də, kənar izləmə strukturlarının uğuru o fakta söykənir ki, birlikdə götürsək, onlar həm polis xidmətlərini korrupsiyaya uğramasınlar deyər müşahidə edirlər, həm də hər bir təsisatın öz işini uyğun şəkildə yerinə yetirməsi üçün bir-birini müşahidə edirlər. Bu hər bir təsisatın polis təşkilatı üzərindəki hakimiyyətindən sui-istifadə edilməməsinə təmin edir.

Bölmə3: Nəyə görə kənar izləmə və nəzarət strukturları korrupsiya ilə mübarizədə əhəmiyyətlidir?

Aşağıdakı altbölmələr kənar izləmə və nəzarət strukturlarının korrupsiya ilə mübarizədə önəmli rolları üçün arqumentlər gətirir..

3.1. Demokratik idarəçiliyin gücləndirilməsi

Xalqın öz hökuməti və dövlət xidmətləri, o cümlədən, polis üzərində nəzarətinin olması geniş qəbul edilmiş normadır. Dövlət xidmətlərinin xalqın ehtiyaclarını qarşılamasını və polisin xalqın maraqlarına zidd olan fəaliyyətlərə (məsələn, korrupsiya kimi) qoşulmamasını təmin etmək çox vacibdir. Demokratik ölkələrdə, ictimaiyyət əsasən polisə (və digər hökumət idarələrinə) dolayı yolla, öz seçilmiş nümayəndələri vasitəsilə nəzarət edir. Polisin ya birbaşa seçilən (məsələn, parlament) və ya birbaşa seçilən struktur tərəfindən təyin olunan (xüsusiləşmiş polis izləmə strukturları) təsisatlar tərəfindən müşahidə olunması faktı, izləməni faktiki olaraq demokratik edir. Polis izləmə strukturunun işini qurmaqla, təyin etməklə və nəzərdən keçirməklə, parlament, xalq və polis arasında körpü yaradır. Demokratik yolla müşahidə olunan polis izləmə strukturları polisin xidmət etdiyi xalqın ehtiyaclarına daha da məsuliyyətli yanaşması üçün əhəmiyyətli rol oynayır.

3.2. Polisə ictimai inamın artırılması

Bir sıra ölkələr üzrə əldə olunan təcrübə, pis davranış, məsələn, korrupsiya və gücdən hədsiz dərəcədə istifadə olunma şikayətlərinə və iddialarına polisin tələb olunan səviyyədə daxili təhqiqat aparmasına, xalqın bəzən inanmadığını nümayiş etdirmişdir. Çox hallarda, polisin fəaliyyəti ilə bağlı edilmiş kənar ictimai sorğuların nəticəsi bu qayğıların doğru olduğunu sübut etmişdir⁷⁸. Sorğular ardıcıl formada göstərmişdir ki, daxili təhqiqatçılar özlərini çox vaxt səmərəli və tərəfsiz tərzdə aparmırlar, çünki onlar öz iş yoldaşlarının təsirinə və polis həmrəyliyi və sadıqlığına məruz qalırlar⁷⁹. Bu problemlər xüsusilə sistemli korrupsiyanın təhqiqatı zamanı üzə çıxır və burada rəislər, rəhbərlik və ya təhqiqatçıların özləri korrupsiyalı praktikaya qoşulmuş olurlar.

Bundan əlavə, hətta əgər bir çox polis xidmətləri ədalətli və tam daxili təhqiqat aparmaq iqtidarda olsa belə, ictimaiyyətin bundan xəbəri olmaya da bilər və doğru olaraq daxili təhqiqatın tərəfsiz olub-olmadığı haqda şübhələnmə bilər. Səmərəli polis işi ictimaiyyətin inamından asılı olduğundan, polis xidmətlərinin şəffaflıq üçün güclü səy etmələri çox əhəmiyyətlidir. Şəffaf olmağın bir yolu da, polis xidmətlərinin kənar izləmə strukturları vasitəsilə müşahidə olunmalarıdır və beləliklə, ictimaiyyətə polisin gizlətməyə heç bir şeyi olmadığını nümayiş etdirməkdir. Əgər ictimaiyyət bilsə ki, polis kənar struktur tərəfindən izlənilir və şikayətlər bu struktura təqdim edilə bilər və bu struktur tərəfindən müstəqil təhqiqat aparıla bilər, o zaman bu hal polisin işinə ictimai inamın artmasına kömək edər.

3.3. Polis xidməti və korrupsiya məsələlərində beynəlxalq standartlara riayət olunmasının təmin edilməsi

Polis xidmətlərinin kənardan izlənilməsi dövlətin beynəlxalq hüquqi öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi baxımından əhəmiyyətlidir. Xüsusilə, beynəlxalq insan hüquqları qanunu, dövlətlərin təsisatlarından, polis tərəfindən insan hüquqlarının pozulduğu hallarda fərdlərin şikayətlərinə qulaq asılmasını və zəruri hallarda onların məhkəmə müdafiəsi vasitələri ilə təmin edilməsini tələb edir⁸⁰. Bu rol normalda məhkəmə tərəfindən icra olunur, lakin ombudsman, insan haqları komissiyaları və xüsusiləşmiş polis şikayətləri strukturları kimi təşkilatlar da polis tərəfindən iddia olunan insan haqları pozuntularının təhqiq olunmasına cəlb olunurlar.

Polis işçilərinin korrupsiyaya cəlb olunması tez-tez insan hüquqlarının pozulması ilə müşayiət olunur. Məsələn, polis işçiləri özbaşına olaraq kimisə saxlaya bilər və ya pul qoparmaq üçün hər hansı şəxsə qarşı hədsiz dərəcədə güc işlədə bilər. Bu korrupsiya nümunəsidir və azadlıq hüquqlarının və potensial olaraq işgəncə və ya qeyri-insani və aşağılayıcı münasibətə məruz qalmamaq hüququnun pozulmasıdır. Alternativ olaraq, bir çox polis işçiləri hər hansı şəxsə qarşı digər polis işçisinin və ya hər hansı şəxsin törətdiyi qanun pozuntusunu qulaqardına vurmaqla rüşvət ala bilər. Bu baxımdan insan hüquqları pozuntuları ilə korrupsiya arasında aydın əlaqə vardır.

Çox sayda ölkələr korrupsiyaya qarşı mübarizənin səciyyəvi sahələrində beynəlxalq öhdəliklər götürmüşlər. Buraya dövlət rəsmiləri, o cümlədən, polis işçiləri tərəfindən törədilən korrupsiya iddialarını təhqiq etmək üçün müstəqil, kənar təsisatların yaradılması daxildir⁸¹.

3.4. Polis xidmətlərinin təkmilləşdirilməsi

Polis xidmətinin xalqa göstərdiyi xidməti yaxşılaşdırmağa kömək etmək üçün kənar izləmə vacibdir. Buraya onların göstərdiyi xidmətin qanuniliyi, səmərəliliyi və məhsuldarlığı daxildir. Kənar izləmə polislərə öz işlərində zəiflikləri və problemləri aydınlaşdırmaq və onları həll etmək baxımından kömək edə bilər. Məsələn, kənar izləmə təsisatı polis işçiləri arasında korrupsiya hallarını aşkarlamaq üçün polis xidməti sistemindəki problemləri və ya işə alınacaq işçilərin yoxlanılmasında mövcud olan problemləri aşkarlaya bilər. Cavabında, izləmə təsisatları polisin qəbul etməsi üçün yeni konsepsiyalar və prosedurlar tövsiyə edə bilər. Bəzən, kənar təsisatlar polisin siyasətində və prosedurlarında problemləri aydınlaşdırmaq baxımından daxili strukturlara nisbətən daha yaxşı vəziyyətdə olurlar. Bu ona görə ki, kənar strukturlar polis ierarxiyasının, iş yoldaşlarının sadıqlığı və ya digər təsisatı ənənələrin təsiri olmadan polisin fəaliyyətini qiymətləndirə bilər.

Bölmə4: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə kənar izləmə və nəzarət strukturlarının rolu nədir?

Polis xidmətinin kənar izləməsinə və nəzarətinə qoşulmuş altı fərqli subyekt vardır:

- İcra orqanları.
- Parlament.
- Məhkəmə
- Xüsusilaşmış polis izləmə və anti-korrupsiya strukturları
- Xüsusi sorğular.
- Mülki cəmiyyət təşkilatları və media

Bu bölmə korrupsiya ilə mübarizədə bu altı subyektin hər birinin rolunu açıqlayır və anti-korrupsiya mexanizmi kimi onların gücünü və zəif nöqtələrini göstərir.

4.1. Kənar izləmə və nəzarət növləri

Yuxarıda göstərilən altı təsisat iki cür izləmə və nəzarət həyata keçirir: 1) proaktiv və 2) reaktiv⁸². Proaktiv izləmə funksiyaları polis korrupsiyasının baş verməməsinin qarşısını almaq üçün mövcuddur və bir qayda olaraq korrupsiyaya aparan sistemli amillərin müəyyənləşdirilməsi və onlarla məşğul olunmasına və qanunvericilik, siyasət və idarəetmə vasitəsilə həll edilməsinə fokuslanır⁸³. Proaktiv polis izləməsi ilə bağlı olan cürbəcür funksiyalar aşağıda Cədvəl1-də göstərilir. Reaktiv polis izləmə sistemləri korrupsiya halları baş verdikdən sonra onlarla məşğul olur. Polis korrupsiyasına reaktiv izləmə yanaşması, şikayətlər və iddialara cavablar kimi xarakterizə oluna bilər və əgər korrupsiyalı praktikanın baş verdiyi müəyyən edilirsə, cəlb olunan fərdlər cəzalandırılır və təhqiqatlar aparılır və ya islahat tövsiyələri verilir (aşağıda Cədvəl1-ə bax). Reaktiv izləmə sistemləri də polis korrupsiyasının qarşısını ala bilər, çünki polis işçilərinin aşkarlanması və cəzalandırılması xidmətin başqa işçilərini rüşvət tələb etməkdən və ya almaqdan çəkindirər.

Cədvəl 1: Reaktiv və proaktiv polis izləməsinin müxtəlif funksiyalarının xülasəsi

Proaktiv kənar izləmə və nəzarət funksiyaları	Cəlb olunan kənar subyektlər
Anti-korrupsiya qanunvericiliyinin hazırlanması və qəbul edilməsi	Parlament və icraedici orqan
Hesabatlılıq və nəzarət sistemlərinin müəyyən edilməsi	Parlament, icraedici, xüsusilaşmış polis izləmə və anti korrupsiya strukturları

Rəsmi anti-korrupsiya siyasətlərinin müəyyən edilməsi	İcraedici,parlament,anti-korrupsiya strukturları
Korrupsiyaya qarşı məşğul olmaq üçün resurslarla təmin olunması	İcraedici,parlament
Korrupsiya siyasəti ilə bağlı informasiyaların yayılması	İcraedici,mülki cəmiyyət və media,xüsusişmiş izləmə strukturları,xüsusi sorğular
Korrupsiyaya aparan sistemli amillərin təhqiq edilməsi	Xüsusişmiş polis izləmə və anti korrupsiya strukturları,xüsusi sorğular
Reaktiv kənar izləmə və nəzarət funksiyaları	Cəlb olunan kənar subyektlər
Korrupsiyaya uğramış polisin intizama çəkilməsi və cəzalandırılması	Məhkəmə,icraedici,prokuror xidmətləri
Polis korrupsiyası ilə bağlı faktların yayılması	Xüsusişmiş polis izləmə və anti korrupsiya strukturları,mülki cəmiyyət və media,parlament,xüsusi sorğular
Korrupsiya ilə bağlı şikayətlərə cavab verilməsi	Xüsusişmiş polis izləmə və anti korrupsiya strukturları,prokurorluq strukturları,xüsusi sorğular
Korrupsiyanın aşkar edilməsi və təhqiqat edilməsi	Xüsusişmiş polis izləmə və anti korrupsiya strukturları,xüsusi sorğular,prokurorluq xidmətləri

4.2. Daxili nəzarət və kənar nəzarət arasında münasibət

Kənar izləmə və nəzarət təsisatları daxil nəzarət sistemləri ilə parallel olaraq hərəkət edir.(5-ci Fəsilə bax). Kənar mexanizmlər, peşəkarlıq standartları və şəffaflığı saxlamaq üçün səmərəli daxili nəzarət mexanizmlərindən asılıdır. Daxili nəzarətə polis işçilərinin seçildiyi zaman yoxlama prosesi,şaquli rəhbərliyin nəzarəti,daxili anti-korrupsiya strukturları vasitəsilə iddia olunan korrupsiya hallarının təhqiqatı,korrupsiyaya uğramış polis işçilərinə qarşı intizam tədbirlərinin görülməsi,polis işçiləri arasında korrupsiyaya meyilliyyətin müşahidə olunması və korrupsiyaya dözümsüz olan polis mədəniyyətinin sövq edilməsi aiddir⁸⁴.Bu daxili nəzarətlər kənar nəzarətləri,qanunları və konsepsiyaları yerinə yetirir və həyata keçirir..

Kənar izləmə və nəzarət daxili nəzarətlərlə bağlı dörd əsas rola malikdir:

1. Daxili nəzarətlərin qurulmasının təmin edilməsi.

2. Polis funksiyası daxilində daxili nəzarətlərin səmərəli müşahidə olunması.
3. Polis korrupsiyası haqqında şikayət etmək üçün ictimaiyyətin müstəqil mexanizmlə təmin edilməsi.
4. Ciddi olduğuna görə və ya maraq toqquşması olduğuna görə, polis xidmətlərinin özlərinin həll edə bilmədikləri polis korrupsiyası halları ilə məşğul olma.

Aşağıdakı altbölmələr altı əsas kənar izləmə və nəzarət təsisatlarının hər biri haqqında danışır. Xüsusi izləmə təsisatı üçün ümumi olan hər bir təsisatın və məsələlərin rolu və hər bir təsisatın səmərəliliyinin yaxşılaşdırılması üçün əsas tövsiyələr ümumi şəkildə verilir.

4.3. İcraedici orqan

4.3.1. İcraedici orqanın rolu

İcraedici orqan geniş siyasətlər müəyyən edir və polis üçün strateji istiqamət verir.⁸⁵ Ölkənin siyasi strukturundan və səlahiyyətlərin bölünməsindən asılı olaraq polis xidmətlərinin icraedici orqan tərəfindən izlənməsi müxtəlif səviyyələrdə baş verə bilər: ölkə səviyyəsində daxili işlər naziri, bölgə səviyyəsində yerli qubernator, şəhər səviyyəsində şəhərin meri ola bilər. Bir çox ölkələrdə, polis xidmətləri daxili işlər nazirliyin tərkib hissəsi kimi (Rusiyada olduğu kimi) nəzərdə tutulur; digər ölkələrdə icra orqanları tərəfindən polisə baxış şəhər, bölgə və vilayətlər üzrə bölünmüşdür (məsələn, İsveçrədə). Bir çox başqa ölkələrdə, polis xidmətləri birbaşa olaraq dövlət və ya hökumət başçısına hesabat verirlər, çünki orada daxili işlər nazirliyi yoxdur. (məsələn, İndoneziyada). Bu cür struktur tez-tez polis xidmətinə hədsiz siyasi müdaxiləyə aparır. İcraedici orqan polisin fəaliyyətini izləmək üçün, o cümlədən, korrupsiya ilə bağlı, proses müəyyən etməyə məsuldur. Dəqiq praktikalar ölkədən-ölkəyə dəyişə bildiyi halda, polis xidmətində korrupsiya əleyhinə məşğul olmaq üçün icraedici orqan bir qayda olaraq üç strategiya tətbiq edir. Aşağıda Cədvəl2-ə bax.

Cədvəl 2: Polis korrupsiyasını cilovlamaq üçün icraedici orqanın istifadə etdiyi üç strategiya

Strategiya	Təsvir
Polis korrupsiyasını cilovlamaq üçün siyasi iradə göstərilməsi	Uğurlu anti-korrupsiya siyasətləri hökumət və xüsusi-lə də bu işlərə məsuliyyət daşıyan nazirlər tərəfindən dəstəklənməlidir. İcraedici orqan xalqa və polisə göstərməlidir ki, o korrupsiyaya ciddi yanaşır. İcraedici orqan korrupsiya ilə mübarizəyə sadiqliyini konsepsiyalar və fəaliyyətlər vasitəsilə nümayiş etdirə bilər.. Hökumətin korrupsiya ilə bağlı qəbul etdikləri rəsmi sənədlər adətən korrupsiyanın səbəblərinə diqqəti yönəl-

	dir və cəmiyyətdə korrupsiyanın qarşısını almaq, aşkarlamaq və təqib etmək tədbirləri ilə məşğul olur⁸⁶. İcraedici orqan özünün siyasi qərarlarını anti-korrupsiya standartları tətbiq etməklə yerinə yetirə bilər, beləliklə, etibarlı şəkildə özünün korrupsiyaya qarşı sadıqlığını nümayiş etdirir..
İzləmə təsisatlarının yaradılması	İcraedici orqan, polis xidmətinə müstəqil izləmə təmin etməklə səlahiyyətləndirilən təsisatlar qura bilər. Bu təsisatlara xüsusiləşmiş polis izləmə strukturları daxil ola bilər.. Hökumət nazirlikləri⁸⁷ və ya polis rəhbərliyi /idarə heyəti/komissiyaları mülki şəxslər tərəfindən rəhbərlik edilir (polis işçiləri tərəfindən yox), onlar, həmçinin, anti-korrupsiya siyasəti də daxil olmaqla polis orqanlarına nəzarət edirlər. Bir çox ölkələrdə onlar seçilmiş rəsmilərin adından polis üzərində izləmə aparırlar. Müfəttişliklər polisin qanun, aparılan siyasət və davranış kodeksinə necə riayət etdiklərini yoxlamaq üçün tapşırıqlar alır. (məsələn, Böyük Britaniyada⁸⁸ Her Majesty's Inspectorate of the Constabulary - Fransada⁸⁹ <i>Inspection de la Gendarmerie Nationale, Inspection Générale des Services and Inspection Générale des Services de la Police Nationale</i> <i>Inspecção Geral Da Administração Interna</i> – Potuqaliyada⁹⁰ və <i>Rijksrecherche</i> – Hollandiyada⁹¹). Bu izləmə təsisatları seçilmiş siyasi rəsmilərlə polis arasında bufer rolunu oynayır, beləliklə siyasi rəhbərliyin polis işlərinə uyğunsuz siyasəti müdaxiləsini minimuma endirir.
Resursların idarə edilməsi prosedurlarına nəzarət edilməsi	Özünün siyasət müəyyən edən rolu ilə, icra orqanı, polis işçiləri yığılan, seçilən və rütbələri artırılan zaman istifadə olunan kriteriyanı müəyyən edə bilər və ya mövcud kriteriyanı təftiş edə bilər. İcra orqanı korrupsiya və ya başqa cinayətlə məhkum olunan namizədləri işə almağı qadağan edə bilər. Məsələn, Keniyada, anti-korrupsiya komissiyasının təhqiqatı əsasında, hökumət yığılmış üç min nəfər yeni polis işçilərini qəbul etmədi və altmış nəfər polis işçisini yeni polis işçilərindən rüşvət alıb işə götür-

	düklərinə görə işdən çıxardı⁹². İcra orqanları ödəmə siyasətlərini müşahidə edə bilər və maliyyə ayırmalarının düzgün bölünməsinə təmin edə bilər. Tədqiqatlar göstərir ki, bir çox ölkələrdə polis işçilərinin maaşları tez-tez ödənilmir, gecikdirilir və ya rəhbərlik tərəfindən istifadə olunur, onlara avadanlıq verilmir, polis işçiləri öz pulları ilə forma, benzin, cihaz alır və telefon zəngləri edir⁹³. Korrupsiyanın əsas aparıcı elementləri uyğun maaşın və avadanlığın olmamasıdır. Korrupsiyaya qarşı mühüm alət icra orqanının fondlar və maaşları verməsi və müşahidə etməsi səlahiyyətidir.
--	---

4.3.2. Yaranan problemlər

Bütün kənar izləmə strukturlarını götürsək, polisə təsir etmək baxımından icra orqanı ən böyük səlahiyyətə və ən böyük imkana malikdir. İcra orqanı ilə polisin sahələri və məsuliyyət dairələri arasında aydın xətlərin çəkilməsi çox vacibdir. Ona görə ki, siyasi müdaxilə korrupsiyaya yol açar və hətta onu şirnikləndirər, məsələn, hökumətə qarşı legitim dinc nümayişlərin qarşısını alaraq, polisdən cinayət törətməkdə şübhəli bilinən siyasətçiləri və başqa elita nümayəndələrini həbs etməməyi tələb edərək və ya polis işçisinin vəzifəsini siyasi partiya ilə bağlı olduğuna görə artıraraq⁹⁴. İcra orqanı ilə polisin fərqli mandatlarını başa düşməyin digər yolu ondan ibarətdir ki, icra orqanları “siyasi məsuliyyət” daşıyır və polis orqanları isə “operativ məsuliyyət”⁹⁵ daşıyıcılarıdır. Demokratik ölkələr bu fərqi möhkəm şəkildə saxlamağa çalışırlar, çünki bu fərq polisin xalqın arzuladığı işləri görməsini və icra orqanının polisin müstəqilliyini və məhsuldarlığını təhlükə altına qoya bilən işlərinə müdaxilə etməməsinə təmin edir.

4.3.3. Təvsiyələr

Polis ilə icra orqanı arasındakı münasibətləri idarə edən qaydalar elə olmalıdır ki, konkret əməliyyat və ya hüquq mühavizə qərarları ilə əlaqədar bütün məsələlərdə polis özünün peşəkar yanaşmaları əsasında sərbəst hərəkət etsin. Ümumi siyasətlə bağlı bütün məsələlərdə, onlara demokratik yolla seçilmiş icra orqanı tərəfindən nəzarət edilir⁹⁶. Bu fərqi dərk etmək çətin ola bilər və mümkündür ki, boz zonalar hələ də qalsın. Aşağıdakı təvsiyələr, icra orqanlarının əməliyyatlara müdaxiləsini minimuma endirməklə polis cavabdehliyini maksimumlaşdırmaqla qeyri müəyyənliyi azaldaraq icra orqanı ilə polis arasındakı münasibətlərin hansı yollarla formalaşdırılmasını göstərir.

Aydın hüquqi çərçivə yaratmalı. Çox zaman həm polis, həm də siyasətçilər özlərinin məsuliyyət dairələrinin bölünməsi zərurəti haqqında bilirlər, lakin hansı məsələlərin özəllikləri kimin səlahiyyətində olacağı aydınlaşa bilmir⁹⁷. Qanunverici çərçivə daha aydın və

daha konkret olduqca, o zaman icra orqanlarının nəzarəti harada bitməli və polisin işi harada başlamalı suallarına cavab vermək asan olur.

İcra orqanı-polis mənasibətlərinin şəffaflığı. İcra orqanından polis xidmətinə gələn istənilən siyasi qərar və ya göstəriş bu siyasətin formalaşmasına gətirən qərar vermə prosedurunun hesabatı ilə birlikdə rəsmi kanallar vasitəsilə göndərilməlidir. Bu spesifik siyasətlərin post facto (hadisə artıq baş verəndən sonra) analizlərinə kömək edir və maraqların üst-üstə düşməsinin qarşısını alır (polis rəisləri ilə icra orqanları bir məsələ ilə bağlı özəl olaraq və ya hər hansı sosial toplantı düzənləyərək anlaşıqları zaman baş verir).

İdarəetmə sisteminin ciddi saxlanması. İcra orqanı heç bir zaman rəsmi polis idarəetmə sistemini qulaqardına vurmamalı deyil və aşağı rütbəli polis işçiləri ilə təmaslara cəhd etməməlidir və ya polis rəhbərliyini yan keçərək onlarla iş görməməlidir. Polis idarəetmə sisteminə ciddi riayət edilməsi, mütəxəssis polis komandirlərinin etiraz etdikləri siyasətə icra orqanlarının polislik etməsinə izn vermir. Əgər icra orqanları ilə polis komandirləri arasında köklü fikir ayrılıqları mövcuddursa, uyğun kanallar vasitəsilə polis rəhbərliyinin əvəz edilməsi həyata keçirilməlidir.

4.4. Parlament

Parlament korrupsiya ilə mübarizədə iki əsas rola malikdir: 1) qanunverici və 2) izləmə⁹⁸

4.4.1. Qanunvericilik rolu

Polis idarəçiliyi üçün və xüsusilə də korrupsiya ilə mübarizədə, parlamentlərin ən görünən töhvəsi polis korrupsiyasını cilovlamaq üçün hüquqi çərçivə yaradan qanunvericiliyin qəbul edilməsidir. Bu cür hüquqi çərçivə dörd növ qanundan ibarətdir: 1) korrupsiyanı cinayət sayan qanun 2) hökumətdə şəffaflıq və hesabatlılığı sövq edən qanun, 3) polisin mandatını və səlahiyyətlərini nizamlayan qanun və 4) izləmə təsisatlarını qurmağa imkan verən qanunlar.

1. *Korrupsiyanı cinayət sayan qanunlar.* Bu birinci kateqoriya, korrupsiyanı cəzalandırmağa yönəlir. Bu cür qanunlar, ya korrupsiyanı cinayət sayan maddələrdən ibarət ümumi cinayət kodeksinin tərkib hissəsi ola bilər, ya da ayrıca anti-korrupsiya qanunları ola bilər.

2. *Hökumətdə şəffaflıq və hesabatlılığı sövq edən qanunlar.* Bu ikinci kateqoriyanın funksiyası korrupsiyanın baş verməsinin qarşısını almaqdır. Hökumətdə hesabatlılığı və şəffaflığı sövq edən və beləliklə korrupsion davranış imkanlarını azaldan qanunlar vardır. Bu cür qanunlar özəl olaraq informasiyaya çıxışı, söz azadlığını və içəridən xəbər verən şəxsin qorunmasını nizamlayır.

3. *Polisin mandatını və səlahiyyətlərini nizamlayan qanunlar.* Bu üçüncü kateqoriya, polisin mandatı və səlahiyyətləri ilə bağlıdır⁹⁹. Bu qanunlara korrup-

siyaya meyilli fəaliyyətlər, məsələn, avadanlıq, yanacaq, yemək və binalar alınması və polislərin işə alınması və vəzifələrinin artırılması məsələləri aid ola bilər..

4. İzləmə təsisatlarını qurmağa imkan verən qanunlar. Parlament, polisin necə nəzarətdə saxlanmasını şərtləndirən qanun çərçivələrini qəbul etməyə və həmən izləmə funksiyalarını yerinə yetirməli olan strukturların öz işlərini səmərəli görməyi təmin etməyə məsuldur. Parlament, polisi izləmə strukturlarının mandatını və səlahiyyətlərini müəyyənləşdirən hüquqi formatları qəbul etməklə bu səlahiyyətləri həyata keçirir.

4.4.2. İzləmə rolu

Parlamentin ikinci önəmli rolu, polis daxil olmaqla hökumətə nəzarət etməkdir. Çox sayda ölkələrin parlamentlərində hökumətlərin fəaliyyətlərini hesabatlı tutmağa imkan verən cürbəcür izləmə alətləri vardır. Onların polis korrupsiyası kimi məsələlərə fokuslanmağa yönəlmiş komitələri də vardır, məsələn, Birləşmiş Krallıq Nümayəndələr Palatası Daxili İşlər Komitəsi kimi. Aşağıda, Haşiyə1-də parlamentin təhlükəsizlik sektoruna, o cümlədən polisə nəzarət etmək üçün istifadə edə biləcəyi səlahiyyətlərin xülasəsi verilir.

Haşiyə1: Parlament və polis: izləmə səlahiyyətləri¹⁰⁰

Ümumi səlahiyyətlər

Polis korrupsiyası ilə bağlı qanunvericilik təşəbbüsündə olmaq, düzəliş vermək və qanun qəbul etmək.

Polis orqanları üzrə məsul olan icra orqanının üzvlərini və həmçinin, yüksək rütbəli polis zabitlərini sorğulamaq (and içmək şərtlə)

Polis korrupsiyası ilə bağlı müstəqil ekspertləri dinləmək.

Polis korrupsiyası hay-küyləri ilə bağlı müstəqil sorğularla çıxış etmək.

Maliyyə izləmə səlahiyyətləri

İllik polis büdcəsinin bəyənilməsi.

Büdcə təkliflərini nəzərdən keçirmək və düzəliş vermək, o cümlədən əlavə büdcə təkliflərinə .

Keçmiş xərcləri yoxlamaq və təsdiq etmək (audit təsisatlarının hesabatı əsasında).

Bütün büdcə sənədlərinə çıxış .

Təyinetmə səlahiyyətləri

Ali polis rəhbərlərinin təyinatının təsdiqi

Korrupsiya kontekstində yanaşdıqda,parlament izləməsi iki məsələyə fokuslanmalıdır: 1) polis üzərində maliyyə izləməsi və 2)polis izləməsi və şikayət mexanizmlərinin nizamlanması.

Maliyyə izləməsi. Polis korrupsiyası ilə mübarizədə maliyyə dürüstlüyü mərkəzi yer tutur,ona görə də,parlamentin büdcə məsələlərində daha güclü rol oynaması vacibdir. Və polis büdcəsinin qəbul edilməsi və audit edilməsi də bura daxil olmalıdır¹⁰¹. Parlamentin müxtəlif rollarını aydın analiz etməkdən ötrü,burada analizlər büdcənin qəbul edilməsi və büdcənin audit edilməsinə bölünür.

Parlamentin büdcə qəbul etmək səlahiyyəti ona siyasi prioritetləri müəyyənləşdirməkdə müəyyən imkanlar verir.O,korrupsiyaya qarşı mübarizəni prioritetləşdirməyi hökumətdən tələb edə bilər,polis izləmə mexanizmlərini maliyyələşdirə bilər və polis işçiləri üçün anti-korrupsiya təlimi və maarifləndirmə kampaniyası təşəbbüsündə ola bilər. Bundan əlavə, maliyyənin məhsuldar və qanuni xərcləndiyini yoxlamaq üçün auditdən istifadə edə bilər. Korrupsiyanı cilovlamaq üçün bu cür auditlər çox faydalıdır, çünki polis büdcəsi üçün fondlar onların nəzərdə tutulan məqsədi üçün gedib çıxmır. Audit idarələrinə təhqiqat aparmaq üçün sifariş verərək və hökuməti büdcəyə əsaslanaraq hərəkət etməyə məcbur edərək, parlament korrupsiyanın qarşısını almaqda mühüm rol oynaya bilər.¹⁰²

Maliyyə nəzarəti sahəsində parlamentin son əhəmiyyətli rolu planlaşdırma,proqramlaşdırma,büdcələmə və polis xərclərinin qiymətləndirilməsi üçün şəffaf sistem qanunvericiliyi qəbul etməsidir.Bu cür büdcələmə sistemi,maliyyənin polis xidmətinə necə ayrıldığı və necə xərcləndiyini izləmək iqtidarında olmalıdır. Aydın və şəffaf hüquqi çərçivə olmadıqda,büdcələmə sistemi uğurluğa,pis idarəetməyə və mənimsəməyə meylli olur¹⁰³.

Izləmə təsisatlarının işinin nəzərdən keçirilməsi. Parlament büdcəyə nəzarət etdiyindən, polis izləmə strukturlarının resurslarını nəzərdən keçirir. Çox sayda ölkələrdə,parlament xüsusiləşmiş polis izləmə təsisatlarının üzvlərini təyin edir. Parlament,həmçinin,izləmə təsisatlarının öz mandatlarını necə yerinə yetirmələrini təmin etməkdən ötrü onların fəaliyyətini araşdırır. Məsələn,Hüquq Mühavizə Dürüstlüyü üzrə Avstraliyanın Parlament Birgə Komitəsi Avstraliyanın cürbəcür hüquq mühavizə dürüstlük təşkilatlarının idarəçilik strukturlarını və əməliyyat proseslərini araşdırmışdır.(aşağıda, bax Nümunə1)

Nümunə 1: Polis izləmə və şikayət mexanizmlərinin parlament tərəfindən izlənməsi: Avstraliya¹⁰⁴

2008–2009-cu illərdə parlament birgə komitəsi, Hüquq Mühavizə Dürüstlüyü üzrə Avstraliya Komissiyasının(HMDAK) idarəçilik strukturlarını və əməliyyat proseslərini mümkün dəyişikliklərlə canlandırmaqdan ötrü müxtəlif dövlət hüquq mühavizə dürüstlük idarələrini araşdırmışdır..

Mandat. Parlament komitəsi müxtəlif dövlət hüquq mühavizə dürüstlük təşkilatlarının məsuliyyətləri, səlahiyyətləri və idarəçilik strukturları haqqında hesabat hazırlamışdır. O, həmçinin, onların digər kənar strukturlarla, o cümlədən, dövlət ombudsmanları, parlament izləmə komitələri və digər uyğun təşkilatlarla münasibətlərini araşdırmışdır. Səlahiyyət dairəsi, komitədən mövcud dövlət korrupsiya önləmə proqramları və daxili polis anti-korrupsiya mexanizmlərini öyrənməyi tələb edirdi.

Metodologiya. Parlament komitəsi öz sorğusunu geniş şəkildə reklam etdi və fərdləri və təşkilatları şikayətlər verməyə təbliğ etdi. Bundan əlavə, komitə Avstraliyanın müxtəlif şəhərlərində ictimai dinləmələr təşkil etdi və şikayətləri, dinləmələrin hesabatını və şahidlərin siyahılarını dərc etdi.

Nəticələr. Sorğunun əsasında, parlament komitəsi təcili olaraq Avstraliya hökumətindən HMDAK üçün maliyyənin artırılmasını, HMDAK daxilində önləyici və təhsil birliyi yaradılmasını, hüquq mühavizə dürüstlük təşkilatları üçün milli forum yaradılmasını, HMDAK-a kömək məqsədilə “dürüstlük müfəttişi” təyin edilməsini, infrastruktur yaratmaq üçün fond ayrılmasını, daxili ifşaetmə mexanizmlərinin güclənməsini və hüquq mühavizə işçilərinin işinin dayandırılması və işdən azad edilməsi ilə bağlı mövcud strukturların nəzərdən keçirilməsini tələb etmişdir.

4.4.3. Problemlər

Qanunvericilik və izləmə rolları ilə bərabər, parlament, korrupsiyaya qarşı mübarizədə mühüm rol oynayır. İzləmə təsisatı kimi, parlamentin, həmçinin bir neçə zəif nöqtələri vardır. Birincisi, icra orqanı ilə olduğu kimi, parlament izləməsi siyasətə qarışmamalıdır. İkincisi, parlamentarlar polis məsələlərində təcrübəsiz ola bilərlər və o da öz növbəsində səmərəsiz izləməyə gətirə bilər. Üçüncüsü, polis nəzarəti sadəcə parlamentin çoxsaylı prioritetlərindən biridir və diqqətsizlik üzündən geridə qala bilər. Nəhayət, parlament sessiyaları arasındakı fasilələrə görə, polis müşahidəsi ara-sıra ola bilər¹⁰⁵.

4.4.4. Parlamentlərə tövsiyələr

Bu tövsiyələr, parlamentarların öz qanunverici səlahiyyətləri vasitəsilə korrupsiyaya qarşı mübarizəyə verə biləcəyi töhvələrin yollarını göstərir¹⁰⁶. Korrupsiya cinayətdir və onunla iş, hüquqi prosedurlar vasitəsilə görülməlidir. Bu cür özəl hüquqi təminat korrupsiyanın aşkarlanmasını və təqib edilməsini asanlaşdırır.

- *Informasiya azadlığı (İA).* Bir çox ölkələr İA qanunları qəbul etmişlər və bu qanunlar vətəndaşlara və ya təşkilatlara sənədlərin açıqlanmasını tələb etməyə imkan verir. Bu qanunlar, həmçinin, media təşkilatlarına informasiyaları xəbər vermək imkanı yaradır. Güclü informasiya azadlığı qanunları hökumət təsisatlarına şəffaflıq əlavə edir və beləliklə, korrupsiyanın aşkarlanmasına maneçilik törədən sadəliyi azaldır.

- *İfşaedicinin qorunması.* Bu qanunlar korrupsiya haqqında xəbər verənləri qisasdan qoruyur və beləliklə polis işçilərini korrupsiyalı praktikanı pisləməyə sövq edir.

- *Maraq toqquşmaları qanunu.* Bu qanunlar maraqlar toqquşmasının baş verə biləcəyi şərtləri və ona nə zaman nəzarət edilməsini sadalayır. Maraqlar toqquşması qanununun tətbiqi korrupsiya imkanlarını aşağı salar və onun yayılmasını azaldar.

4.5. Məhkəmə və prokurorluq xidmətləri

Dünyadakı hüquq sistemləri arasındakı fərqləri müzakirə etmək, 6-cı Fəsilin sərhədlərindən kənara çıxır (ümumi hüquq mülki hüquqa qarşı). Məhkəmə və prokurorluq xidmətlərinin rollarının müxtəlif ölkələrdə necə fərqli olmasını nəzərdən keçirmək əlbəttə vacibdir. Bu fəsilin kontekstində, məhkəmə və prokurorluq xidmətlərinin üç mümkün rollarının konturları verilmişdir.

1. Korrupsiyanın cinayət olduğu haqda cinayət işi açılması
2. Polis korrupsiyası ilə əlaqədar mülki iddiaları dinləmək üzrə məhkəmənin rolu
3. Məhkəmə nəzarəti.

4.5.1. Korrupsiyaya qarşı cinayət işinin aparılması

Çox sayda ölkələrdə korrupsiya cinayət əməlidir və bu işə kimin cəlb olunmasından asılı olmayaraq cinayət işi aparılmalıdır. Uyğun olaraq, prokuror və məhkəmə sistemi polis korrupsiyası ilə mübarizədə mərkəzi rol oynayır¹⁰⁷. Müəyyən korrupsiya halları polis xidmətində daxili intizam prosedurları vasitəsilə həll edilə bilər. Polis işçilərinin fəaliyyətləri cinayət əməli şübhəsi yaratdıqda, prokuror və məhkəmə sistemi bu işə cəlb olunan fərdləri təhqiqat etməli, təqib etməli, məhkəmə etməli və zərurət yarandıqda həbs etməyə məsuldurlar.

Korrupsiyaya uğramış polis işçilərinə qarşı cinayət işinin aparılması və məhkum edilməsi bir neçə vacib funksiyaya xidmət edir. Birincisi, cinayət hüququnun tətbiq edilməsi, təqib edilən fərdlərin kimliyindən asılı olmayaraq, qanun aliliyi üzərində qurulan istənilən cəmiyyətin köklü tələbidir. Məhkəmə sistemi polis işçilərinin törətdiyi əməllərə görə hüquqi məsuliyyət daşıdıqlarını təmin etməlidir. İkincisi, polis işçilərinə qarşı cinayət hüququnun tətbiq edilməsini təmin etməklə, prokuror və hakimlər, bir çox polis xidmətlərini əhatə edən “cəzasızlıq mədəniyyəti” –ni aradan qaldırmağa kömək edir. Cəzasızlıq mədəniyyəti polis işçiləri arasında üstünlük təşkil edən fikrə isnad edir, yəni onlar cəza almadan qanunu poza bilər. Cinayət işinin uğurla aparılması və korrupsiyaya uğramış polis işçilərinin məhkum edilməsi, gələcəkdə baş verə biləcək korrupsiyaya qarşı çəkindirici kimi xidmət edir.

Üçüncüsü,korrupsiyada günahgar bilinən polis işçilərinə iş açmaqla və məhkum etməklə,prokuror və məhkəmə sistemi polisin qanundan üstdə durmadığını və törətdiyi əmələ görə cavabdehlik daşıyacağını ictimaiyyətə aydın mesaj verir.Polisə ictimai inamın aşağı olduğu yerlərdə bu xüsusi əhəmiyyət daşıyır;geniş vadedə,korrupsiya və digər cinayət əməllərinə görə polis işçilərinə qarşı uğurlu cinayət işinin aparılması polisə ictimai inamın qurulmasına kömək edir.

Dördüncüsü,korrupsiyaya cəlb olunmuş polis işçilərinə qarşı təhqiqat və cinayət işi polis xidməti daxilində daha çox sistemli problemləri ayırd etməyə kömək edir və sonra bu problemlərlə polisi izləmə və nəzarətə məsul olan təsisatlardan biri məşğul ola bilər. Məsələn,xüsusiləşmiş polis izləmə strukturu,bir və ya bir neçə polis işçisinin korrupsiyaya görə məhkumluğunu, xüsusi polis xidməti və ya birliyinə qarşı daha geniş təhqiqat başlamaq üçün istifadə edə bilər; bu kontekstdə,izləmə strukturu,polis xidmətinin daxili anti-korrupsiya mexanizmlərini gözədən keçirə bilər.

4.5.2. Mülki iddialar

Məhkəmə,polis korrupsiyası ilə bağlı criminal prosesdəki rolundan əlavə,korrupsiya ilə mübarizədə iki əlavə funksiya yerinə yetirir. Məhkəmələr,polis korrupsiyasının olduğu hallarda kompensasiya axtaran fərdlər üçün mübahisə həll edən mexanizm kimi də hərəkət edə bilərlər. İctimaiyyətin nümayəndələri milli və ya yerli hökumətə və ya polis xidmətinə qarşı korrupsiya nəticəsində dəymiş zərərə görə iş qaldıra bilər. Onlar, polis işçilərinin onları qoruya bilməməsi nəticəsində özlərinə dəymiş zərərə görə polisə iş qaldıra bilərlər-bu məsələn,polisin cinayətgər qrupdan pul alıb onun cinayət əməllərinə göz yumması nəticəsində ola bilər. Amerika Birləşmiş Ştatlarının Ali Məhkəməsi,təhsili olmayan polisin konstitusiyaya davranış standartlarına “bilərəkdən laqeydlik”göstərdiyi halda,yerli hökumətləri cavabdeh tutur.Polis korrupsiyası nəticəsində fərdlərə dəymiş zərərin ödənilməsini məhkəmə təmin edərsə, o zaman bu mühüm çəkirdirci təsirə səbəb olur¹⁰⁸. Daha sonra, yerli/ölkə hökumətləri və polis xidmətləri mülki iddialardan doğan qərarlara cavabdeh olaraq önəmli kompensasiya ödəməli olsalar,o zaman korrupsiyalı davranışın baş verməməsi üçün etimal ki, addımlar atacaqlar. Bu davranış artıq ABŞ-da xüsusilə qeyd olunur və orada bir çox polis idarələri,polis işçilərinin fəaliyyət yoxlanışı zamanı mülki iddiaları hesaba almağa başlayırlar¹⁰⁹.Nəhayət,korrupsiya ilə bağlı mülki iddialar,polis xidmətlərinin siyasətlərini və fəaliyyətlərini təhqiq edən daxili və kənar izləmə strukturlarına apara bilər.

4.5.3. Məhkəmə nəzarəti

Məhkəmə,parlamentin və icra orqanının polislə bağlı fəaliyyətinə əhəmiyyətli müstəqil nəzarət təmin edə bilər. Çox sayda ölkələrdə,ictimaiyyət və təşkilatlar,qanunverici aktların və icra qərarlarının məhkəmə tərəfindən araşdırılıb onların başqa qanunlara,xüsusilə də, konstitusiyaya və ölkənin beynəlxalq hüquqi öhdəliklərinə uyğun olmasını yoxlamağa çağırırlar. Məhkəmə qanunvericilik aktının və ya icraedici göstərişin konstitusiyaya və ya başqa uyğun qanunlarla uyğun olmadığını hesab etsə onları ləğv edir. Bu hal polis xid-

mətlərinin korrupsiya və ya digər qeyri-qanuni fəaliyyətlərinə aparan parlament və ya icra orqanının atdığı addımların qiymətli yoxlanmasını təmin edir.

Məhkəmə nəzarəti, polis və hökumət üzərində daha geniş nəzarəti təmin etmək üçün məhkəmə və mülki cəmiyyət təşkilatlarının rolları arasında əhəmiyyətli əlaqə yaradır. Qanuverici aktların və ya icraedici göstərişlərin məhkəmə tərəfindən baxılmasını çox zaman tələb edən- mülki cəmiyyət təşkilatlarıdır.

4.5.4. Problemlər

Polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün prokuror və məhkəmənin bacarığı istisnasız olaraq bu təsisatların peşəkarlıq səviyyəsindən asılıdır¹¹⁰. Əgər onların tələb olunan səviyyədə resursları olmasa, onlar siyasi qruplardan asılı olsa və ya özləri korrupsiyaya uğramış olsalar, o zaman onlar korrupsiyaya qarşı səmərəli rol oynaya bilməzlər. Bu təsisatların səmərəliliyi, həm də, qanunların mövcudluğundan və mükəmməl olmasından asılıdır, yəni korrupsiya üzrə cinayət hüququ maddələrinin və həmçinin, xüsusi anti-korrupsiya qanunvericiliyinin olmasından asılıdır..

Polis korrupsiyasına nəzarət etməkdə prokurorun rolu vacibdir. Çox zaman prokurorlar üçün polis işçilərinin törətdiyi pozuntulara görə təhqiqat aparmaq çətin olur, çünki onlar normalda bir-biri ilə yaxın işgüzar münasibətlərdə olurlar¹¹¹. Bu hal qaçılmazdır, çünki çox ölkələrdə prokurorlar vətəndaşların törətdiyi cinayət əməllərini təhqiqat edəndə polisdən asılı olur. Bu cür münasibət, prokurorlara polis korrupsiyası üzrə təhqiqat apardıqları zaman tərəfsiz və müstəqil tərzdə hərəkət etməyi çətinləşdirir. Daha sonra, bir çox sistemlərdə, prokurorlar polisin fəaliyyətini təhqiq edən zaman həmən polislərlə eyni polis xidmətində işləyən polislərə arxalanırlar, çünki onların təhqiqat aparmaq üçün alternativ müstəntiqlərə müraciət etmirlər. Bu hal müstəqil araşdırmanı təhrif edə bilər və sistemli korrupsiyanın mövcud olduğu polis xidmətlərində pozuntuları tam araşdırmaq üçün burada işləyən polis işçilərinə arxalanmaq prokurorlar üçün hədsiz dərəcədə çətin ola bilər. Bu problemdən uzaq durmaq üçün bir çox ölkələr, məsələn, Avstriya (aşağıda Nümunə 2-yə bax), korrupsiya ilə məşğul olan müstəqil prokuror və həmçinin korrupsiyanın qarşısını almaq və təhqiq etmək üçün məsul olan və polisdən təşkilati baxımdan asılı olmayan xüsusi idarə yaratmışdır. Müstəqil istintaq strukturlarının mövcudluğu və ya yaradılması polis korrupsiyası ilə bağlı bir neçə uğurlu sorğuların aparılmasında əsas rol oynamışdır. Toronto polis xidməti öz işçiləri arasında korrupsiyanı araşdırdığı zaman, Kanada Kral Süvari Polisinin nümayəndələri araşdırıcı qrupu təşkil etmək üçün dəvət edilmişdir¹¹².

Polis korrupsiyasını araşdıran zaman, prokurorlar tipik olaraq vətəndaşların ifadələrinə əsaslanırlar, o cümlədən, polis korrupsiyasından faydalanan və/və ya şahidlik edən tanınmış cinayətgərlərin ifadələrinə. Prokurorlar üçün bu cür adamlardan ifadə almağın nə qədər çətin olduğunu deməyə ehtiyac yoxdur. Prokurorlar polis idarələri sistemli korrupsiyaya qurşandıqları zaman ortaya çıxan halları araşdırdığı halda da əlavə problemlərlə üzləşirlər. Bu cür hallarda polis işçiləri müstəntiqlərlə səmərəli şəkildə əməkdaşlıq etməyə

bilərlər və prokurorlar daxili izləmə mexanizmlərindən çox az faydalı informasiya əldə edə bilərlər. Bu hal, polis işçilərinin özləri arasında mövcud olan güclü qardaşlıq əlaqələrinin nəticəsi ola bilər, təsisatı "susmaq kodeksi" və /və ya iş yoldaşlarından alacağı əks tədbirlərə görə narahatlıq da ola bilər¹¹³. Korrupsiyaya uğramış polis idarələrinin yaxşı hesabatçı olmaları ehtimalı da azdır: onlar öz praktikaları ilə bağlı fəal şəkildə informasiya toplayıb saxlamırlar və orada prokurorların əldə edib və istifadə edə biləcəyi az dəlil olur.

Mülki fəaliyyətin nəticələri əsasında polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə məhkəmənin tutumu (dolaylı olaraq), mülki şəxslərin bu cür işləri məhkəmə qarşısına çıxarmaq imkanlarından yüksək dərəcədə asılı olacaq. Polisin cəlb olunduğu mülki işləri məhkəməyə çıxartmağın saysız maneələri vardır. Daha çox, hüquqi addımlar atmaq üçün çox sayda adamların resursları və /və ya bilgiləri çatmır və polisin atacağı əks addımlara görə qorxurlar.

Nümunə 2: Anti-Korrupsiya Dövlət Prokuroru: Avstriya

2009-cu ildə, Avstriya, Dövlət Prokurorluğu Xidməti daxilində Anti-Korrupsiya Dövlət Prokuroru yaratdı¹¹⁴. Korrupsiyaya qarşı mübarizədə onun töhvəsi önləyici tədbirlərin görülməsi və araşdırmalar aparılmasıdır. Onun mandatına dövlət və özəl sektorda korrupsiyanın təhqiq edilməsi və o cümlədən, dövlət vəzifələrindən sui istifadə edilməsi daxildir. Təşkilati baxımdan bu prokuror polisdən asılı deyil. Anti-korrupsiya dövlət prokurorunun səlahiyyətləri cinayət kodeksində müəyyən edilir və onun təhqiqat və məhkəməyə çağırış səlahiyyətləri də vardır. Anti-korrupsiya prokuroru dövlət prokuroruna hesabat verir; lakin, o, hesabatı ancaq iş bağlandıqda verir. Bu maddə prokurora müdaxilə olmadan korrupsiya hallarını aparmağa müəyyən müstəqillik verir.

4.5.5. Məhkəmə sistemi üçün tövsiyələr

Polis korrupsiyasını daha səmərəli ayırd edib və təqib etməkdən ötrü prokurorluq orqanlarının görə biləcəyi bir sıra tədbirlər vardır. Ən başlıca tədbir, məhkəmə sorğularını dəstəkləyə bilən müstəqil istintaq orqanlarının yaradılmasıdır. Bu tövsiyələr 1929 –cu ildə Polis Səlahiyyətləri üzrə Kral Komissiyası tərəfindən Böyük Britaniyada formalaşdırılmışdır¹¹⁵. Toronto polisində korrupsiya ilə bağlı Neily sorğusu, Kanada Kral Süvari Polisinin halında kənar polis idarələrindən istifadə edilməsinin faydasını korrupsiya üzrə prokurorluq araşdırmalarında nümayiş etdirdi. Burada əsas məsələ işin aparılmasının yaxşı araşdırmaya əsaslanmasıdır və polis müstəntiqlərinin öz həmkarlarının işlərini tam və ədalətli şəkildə aparmasına həmişə arxalanmaq olmur. Nəticədə, polis cinayətlərini, o cümlədən korrupsiyanı araşdırmaq üçün müstəqil orqanların qurulması korrupsiyalı davranışın uğurla təqib edilməsinə geniş formada yardım edir.

4.6. Xüsusilaşmış izləmə və anti-korrupsiya orqanları

Xüsusilaşmış izləmə və anti-korrupsiya orqanları polis fəaliyyətinin daimi yoxlamasını apara bilər. Bu onlara digər izləmə təsisatlarından fərqli olaraq daha da səmərəli olma-

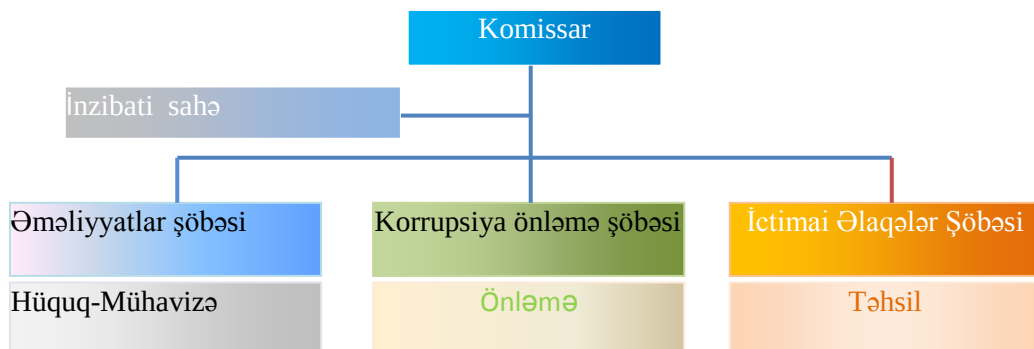
ğa kömək edər, çünki onlar polisi nəzarətdə saxlamaq və korrupsiyaya qarşı mübarizədə müvəffəqiyyətli olmaq üçün vaxt və resurslarını həsr edir və zəruri təcrübə qazanır. Xüsusiləşmiş orqanlar mövcud məsələyə uyğun formada təşkil oluna bilər, məsələn, onlar korrupsiyaya fokuslana bilər, ya da təsisatlar üzrə təşkil oluna bilər, məsələn, polis və ya təhlükəsizlik xidmətlərinə fokuslanır. Bir çox xüsusiləşmiş izləmə orqanlarının, polis xidmətlərini ümumi şəkildə nəzarət etməyə mandatları vardır, digərləri isə ümumi olaraq korrupsiyaya qarşı mübarizə aparırlar. Çox ölkələrdə bu iki növ xüsusiləşmiş orqanların hər ikisi var. Məsələn, Belçikadakı Office Central pour la Répression de la Corruption ümumi olaraq korrupsiya iddialarını araşdırmağa məsuldur və Comité P isə ümumilikdə polis izləməsi ilə məsuldur. Bu alt-bölmə polis korrupsiyası ilə məşğul olan üç fərqli təsisat modellərini araşdırır: 1) ümumi anti-korrupsiya orqanları 2) xüsusiləşmiş polis korrupsiya orqanları və 3) xüsusiləşmiş polis izləmə orqanları

Ümumi anti-korrupsiya orqanları. Ümumi anti-korrupsiya orqanlarının üstünlükləri beynəlxalq səviyyədə geniş tanınmışdır, məsələn, 2003-cü ildə yaradılmış BMT –nin Korrupsiyaya qarşı Konvensiyasını göstərmək olar. BMT –nin Korrupsiyaya qarşı Konvensiyasının 6-cı maddəsi, korrupsiyanı önləmək üçün yaxşı işçilərdən təşkil olunmuş müstəqil orqan və ya orqanların olmasını üzv ölkələrdən tələb edir¹¹⁶. Bu orqanlar, korrupsiyalı fəalliyəti müşahidə etmək və ya audit etməyə, anti-korrupsiya siyasətini formalaşdırmağa və ya korrupsiya ilə məşğul olanları araşdırmağa, həbs etməyə və cinayət işi açmağa cəlb oluna bilər.

Anti-korrupsiya orqanlarında “eyni formanın hamıya uyğun gələn” modeli yoxdur. Hər bir ölkənin korrupsiya ilə bağlı özəl təcrübəsi, özünün anti korrupsiya orqanının atdığı addımla formanı müəyyən edəcək və ölkənin izləmə problemlərini həll etmək üçün yanaşmalarını əks etdirəcəkdir¹¹⁷. Anti-korrupsiya orqanları iki əsas modelə bölünə bilər: 1) bütövlükdə ictimai sektora fokuslanan ümumi anti-korrupsiya orqanları (və bir çox hallarda özəl sektor), və 2) polis korrupsiyası ilə mübarizə üzrə ixtisaslaşan orqanlar.

Birinci xüsusiləşmiş anti-korrupsiya orqanı 1952-ci ildə Sinqapurda qurulan Korrupsiyalı Praktikalara Araşdırma Bürosudur¹¹⁸. Sinqapur modelinin uğuru, oxşar orqanların digər ölkələrdə yaranmasına gətirdi və 2006-cı ilədək təkcə Asiyada on üç xüsusiləşmiş anti-korrupsiya orqanları yaradıldı¹¹⁹. Korrupsiyaya Qarşı Honq Konq Müstəqil Komissiyası ümumi anti-korrupsiya orqanı nümunəsidir və o dövlət təsisatları və agentlikləri ilə əlaqədar bir sıra bu cür funksiyalar yerinə yetirir. Korrupsiyaya Qarşı Honq Konq Müstəqil Komissiyası öz mandatını¹²⁰ üç komponentdən ibarət müəyyən edir: 1) hüquq mühavizə, 2) önləmə və 3) əlaqə və təhsil. (aşağıda Rəsm 1-ə bax)¹²¹.

Rəsm1: Korrupsiyaya Qarşı Honq Konq Müstəqil Komissiyasının mandatının üç sütunu



Korrupsiyaya Qarşı Honq Konq Müstəqil Komissiyasının tərkibində, Əməliyyatlar Departamenti korrupsiya ilə əlaqədar xüsusi iddiaları araşdırır, Korrupsiyanı Önləmə Departamenti isə korrupsiyanı məhdudlaşdırmağa yönələn siyasət dəyişiklikləri tövsiyə etmək üçün dövlət siyasətini nəzərdən keçirir. Departament həmçinin anti-korrupsiya siyasətləri formalaşdırmağa çalışan özəl təşkilatlara pulsuz texniki məsləhətlər verir. Nəhayət, İctimaiyyətlə Əlaqə Departamenti ictimaiyyətə korrupsiya ilə bağlı informasiya yayır və korrupsiya haqqında hesabat vermək üçün ictimaiyyət üçün forum təşkil edir. Korrupsiyaya Qarşı Honq Konq Müstəqil Komissiyasının mandatına “sistem daxilində tarazlığı qorumaq üçün” cinayət işi açılması daxil deyil¹²².

Xüsusilaşmış polis korrupsiyası orqanları. Bir sıra ölkələr istisna olaraq polis korrupsiyasının araşdırılması və qarşısının alınmasına fokuslanan orqanlar qurmuşdur. Bu növ orqanın üstünlüyü, onun ən hədəfli mandatının olmasındadır. Onların lazımı təcrübəyə malik olmaları daha da həqiqətə uyğundur və onlar polis korrupsiyası ilə mübarizəyə tələb olunan vaxt və resurslar həsr edirlər. Bu cür təşkilatların nümunələri kimi Nyu Yorkdakı Polis Korrupsiyası ilə Mübarizə Komissiyası və HMDAK-ı göstərə bilərik. Aşağıda Nümunə3-ə baxın.

Nümunə 3: Hüquq Mühavizə Dürüstlüyü üzrə Avstraliya Komissiyası

Ümumi məlumat. Çox sayda anti-korrupsiya orqanlarını əksinə olaraq, HMDAK federal hüquq mühavizə orqanlarında ciddi və ya sistemli korrupsiyaya cavab olaraq qurulmamışdır; əksinə bu komissiya polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq və Avstraliya hüquq mühavizə orqanlarına inamı artırmaq üçün qurulmuşdur.

Mandat. Avstraliya Cinayət Komissiyasında (ACK) və Avstraliya Federal Polisində (AFP) korrupsiyanı aşkarlamaq, araşdırmaq və qarşısını almaq dürüstlük komissarının və HMDAK-ın roluna aiddir¹²³.

Araşdırıcı səlahiyyətləri. Korrupsiya haqqında informasiyalar vətəndaşlardan, hüquq mühavizə orqanlarından və HMDAK-ın öz informasiya toplama təşəbbüslərindən gəlir. ACK və AFP də korrupsiya hallarını xəbər verməyə borcludurlar. Komissar məcburedici informasiya toplama dinləmələri keçirə bilər, telekommunikasiyaları kəsməyə və məlumat bazasına çıxmağa hüququ var və həmçinin elektron və fiziki izləmə apara bilər, axtarış orderindən istifadə edə bilər və maliyyə ötürmələri hesabatlarını yoxlaya bilər.

Hesabat. Hər bir korrupsiya araşdırması hesabat formasında yazılmalıdır. Nazirə, hüquq mühavizə orqanlarına və şikayətçilərə korrupsiya iddialarının necə həll olunduğu haqda məlumat vermək komissarın borcudur. Dürüstlük komissarı hüquq mühavizə işçisinə məsləhət vermək, cəza vermək və işdən qovmaq haqda hesabatda tövsiyə verə bilər. Əgər əldə olan dəlillər Birliyin (federal/ölkə), dövlətin və ya ərazinin cinayət hüququnu pozursa, bu iş uyğun prokurorluq orqanlarına göndərilir. Parlamentin birgə komitəsi hesabatları yoxlayır və HMDAK-ın işini nəzərdən keçirir.

Təşkilat. General-qubernator (İngilis Kralının Avstraliyadakı nümayəndəsi) beş illik dövr üçün komissar təyin edir. HMDAK-ın işçiləri Dövlət Xidməti Aktı 1999 əsasında təyin edilir¹²⁴. HMDAK-ın işçilərinin ortalama sayı on yeddi ilə on doqquz arasındadır. Bu təşkilatın illik büdcəsi təqribən 6-7 milyon ABŞ dollarıdır.¹²⁵

Xüsusilaşmış polis izləmə agentlikləri. Xüsusilaşmış polis izləmə orqanları polis qanun pozuntularının bütün formaları ilə məşğul olur: korrupsiyanın araşdırılması fəaliyyəti bütün bunların içərisində ancaq biridir. Korrupsiya halları, polis izləmə orqanları tərəfindən aparılan bütün araşdırmaların ancaq kiçik bir hissəsidir. Onların əsas məqsədləri geniş formada belə ifadə oluna bilər: polisin qanun aliliyinə və insan hüquqlarına hörmət etməsinin təmin edilməsi; şikayətlərin uyğun şəkildə araşdırılmasını və ona uyğun hərəkət edilməsini təmin etməklə ictimaiyyətin polisə olan inamının artırılması; polis xidmətinin səmərəliliyinin və məhsuldarlığının artırılması. Müstəqil Şikayətlər Direktorluğu (Cənubi Afrika), Müstəqil Polis Şikayətləri Komissiyası (Böyük Britaniya), Şimali İrlandiya üçün Polis Ombudsmanı (Böyük Britaniya) və Komité P (Belçika) bu cür orqanlar üçün nümunələrdir. Xüsusilaşmış polis izləmə orqanları çox səbəblərə görə yaranır; daha yayılmış hal onların xüsusi sorğular vasitəsilə yaranmasıdır. Məsələn, Nyu York şəhərindəki Mollen Komissiyası, 1990-cı illərdə Polis Korrupsiyası ilə Mübarzə Komissiyası yaradılmasını tövsiyə etdi və Böyük Britaniyadakı Makferson Sorğusu Müstəqil Polis Şikayətləri Komissiyasının yaranmasına gətirdi¹²⁶. Polis izləmə agentlikləri, beynəlxalq yardım təşkilatlarının və ya donor ölkələrin inkişaf üçün edəcəkləri yardıma görə ölkəyə qoyduqları şərt kimi də yaradıla bilər.

Nümunə 4: Polis izləmə orqanları: Komité P Belçika

Xülasə. 1980-ci illərdə baş verən mülki narazılıqlar polis xidmətinin köklü şəkildə formasının və polis üzərində izləmənin dəyişilməsinə gətirdi. Xüsusi araşdırma komissiyası o nəticəyə gəldi ki, daxili polis nəzarəti polis qanun pozuntularını nəzarət etmək üçün tələblərə cavab vermir və o, hüquq mühavizə səlahiyyətləri olan istənilən polis işçisini nəzarət etməyə məsul olan kənar orqanın yaradılmasını tövsiyə etdi.

Mandat. Komitə P polisin, inzibati orqanların və hüquq mühavizə səlahiyyətləri daşıyan mülki qulluqçuların fəaliyyətlərini araşdırır. Onun məqsədi Belçika vətəndaşlarının konstitusiyaya və köklü maraqlarını qorumaq və polis xidmətlərinin səmərəliliyini və məhsuldarlığını gücləndirməkdir.

Araşdırıcı səlahiyyətlər. Polis müdaxiləsinə birbaşa məruz qalan bütün şəxslər şikayət edə bilirlər; polis işçiləri də şikayət edə bilirlər. Komitə P öz təşəbbüsü ilə və ya parlamentin, polis idarəsinin, nazirin və ya digər dövlət hakimiyyətinin tələbi ilə araşdırma apara bilər. Komitə P-nin şəxsləri və sənədləri məhkəməyə çağırmaq, ekspertlər və tərcüməçilər tələb etmək, obyektlər və informasiyalardan istifadə etmək və yerində araşdırma aparmaq səlahiyyətləri vardır.

Hesabat. Hesabatlara araşdırmaların necə aparıldığı və komitə tərəfindən nəticələrin necə müəyyən edildiyi daxildir. Bütün hesabatlar Nümayəndələr Palatasına və əgər lazımdırsa Belçika Senatına göndərilir. Komitə tövsiyələr edə bilər, lakin onun hüquqi baxımdan yerinə yetirələri tapşırıqlar üçün səlahiyyəti yoxdur¹²⁷.

Təşkilat. Komitə P beş üzvdən, hesabat yazan məmurdan və təhqiqatçı xidmətdən ibarətdir. Komitə P-nin üzvləri Nümayəndələr Palatası tərəfindən təyin edilir və onun da Komitəni buraxmaq səlahiyyəti vardır. Komitə P-nin illik büdcəsi təqribən 11 milyon ABŞ dollarıdır¹²⁸.

Xüsusilaşmış polis izləmə orqanlarının gücü, onların ciddi şəkildə polis davranışına fokuslanmasındadır və polis korrupsiyasını polis fəaliyyətlərinin geniş davranışı daxilində qoyması bacarığıdır və korrupsiya və digər sui-istifadələrin, məsələn, insan hüquqları pozuntularının baş verməsini qəbul etməsidir. Çox zaman bu xüsusilaşmış orqanlar, polis korrupsiyasına fokuslanmaq üçün heç bir resurs malik olmur, çünki onların başı, məsələn, hədsiz və ya lazımsız güc işlətmək kimi məsələləri araşdırmağa qarışıq. İzləmə orqanının mandatına ictimaiyyətdən gələn şikayətləri də həll etmək daxil olduqda, bu xüsusi ilə mümkündür. Şikayətlərin gözdən keçirilməsi və araşdırılması intensiv işdir və o başqa işlərin arasında korrupsiyalı praktikaları araşdırmaq imkanlarını yayındıra bilər.

4.6.1. Xüsusilaşmış kənar izləmə orqanlarına tövsiyələr

Polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün hansı modelin daha təsirli olmasına aydın cavab yoxdur; ideal cəhətdən ölkə hər ikisinə malik olmalıdır. Uğurlu kənar izləmə orqanlarının müəyyən edici xarakteristikaları ondan ibarətdir ki, onlar təsisat baxımından müstəqil, resursları zəngin və nəzarət etdikləri sahədə kifayət qədər təcrübəyə və polis fəaliyyətlərini araşdırmaq üçün lazımi səlahiyyətlərə malikdirlər¹²⁹.

- **Müstəqillik**

6-cı Fəsil, tez-tez, izləmə orqanlarının həm polisdən, həm də siyasi müdaxilədən müstəqilliyinin həyati əhəmiyyətini qeyd edir. Aşağıdakı təkliflər izləmə orqanının müstəqilliyini möhkəmlədən təşkilati strukturlardır:

Üzvlük. İzləmə təsisatının müstəqilliyi o zaman möhkəmlənir ki, onun tərkibində polis işçisi olmur və onun üzvləri demokraik yolla müəyyən edilir. Əgər polis və ya anti-korrupsiya izləmə orqanlarına polis işçisi təyin olunursa və ya keçmiş polis işçiləri təyin olunursa, təsisatın müstəqilliyini təhlükədə qoymamağı təmin etməkdən ötrü əlavə ehtiyat tədbirləri görülməlidir. Məsələn, izləmə təsisatları, bu polis işçilərinin, onların polis kimi işlədikləri ərazidə yaranan hallara cəlb olunmamalarını tələb etməyi arzu edirlər. Həmçinin, məsləhətli ola bilərdi ki, izləmə orqanına hökumət işində işləyən adamlar götürülməsin¹³⁰ və izləmə orqanının üzvləri üçün də müəyyən olunmuş üzvlük vaxtı müəyyən edilsin; bu izləmə orqanının üzvünün hansı əsasda işdən çıxarılması və həmçinin, prosedur qaydaları aydın təlimat ilə müşayiət olunmalıdır. Bu tədbirlər izləyənlərin müstəqilliyini qorumaq üçün önəmlidir, çünki onlar araşdırmaları pozmaq və ya ona təsir etmək üçün izləyiciləri işdən çıxarmaq təhlükəsindən istifadə etmənin qarşısını alır.

Resurslar. Maliyyə demokraik kanallar vasitəsilə ayrılmalıdır və izləmə orqanları vasitəsilə müstəqil şəkildə idarə edilməlidir. Bu orqana kifayət qədər maliyyənin köçürülməsi qanuni öhdəlik olmalıdır. İdeal baxsaq, büdcələr parlament tərəfindən qəbul edilməli və sonra izləmə orqanı vasitəsilə əlavə icra orqanı müdaxiləsi olmadan idarə olunmalıdır¹³¹. Bu büdcə üzrə araşdırmaların icra orqanları və ya polis tərəfindən təhlükə altına alınmamasının təmin olunması üçün əhəmiyyət kəsb edir, məsələn, icra orqanları araşdırmaların davam etməsini çətinləşdirmək üçün izləmə təsisatlarına ayırdıqları maliyyəni geri çəkə bilər.

▪ **Səlahiyyətlər**

Təsirli olmaları üçün, izləmə orqanlarının kifayət qədər və xüsusi təhqiqat səlahiyyətləri olmalıdır¹³². Təsirli səlahiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

Təhqiqataparıcı səlahiyyətlər. Bu səlahiyyətlərin polis izləmə orqanlarına verilməsi, onların anti-korrupsiya siyasəti həyata keçirmək imkanlarını gücləndirir və nəticədə onları daha təsirli edir.

İnformasiyaya çıxış. İzləmə orqanları öz mandatlarını yerinə yetirmək üçün zəruri olan bütün informasiyaya açıq olmalıdırlar. Bu, polis fəaliyyətlərini fəal şəkildə yoxlamaq və hüquqi gücü olan tövsiyələr ortaya qoymaq üçün izləmə təsisatlarına vacib lazımdır¹³³.

▪ **Hesabat və şəffaflıq**

Təsirli izləmə orqanları ictimaiyyətə görünən və açıq olmalıdır. Onlar müntəzəm şəkildə onların fəaliyyətlərini və araşdırmaların vəziyyətini hesaba almalı və dərc etməlidirlər. Bu izləmə orqanının öz mandatına görə işləməsini təmin edir və onun üstünü açdığı korrupsiyanın ictimaiyyətə açıqlanmasına kömək edir. Aşağıdakı tövsiyələr izləmə orqan-

larının şəffaflığının artırılmasına və onlar haqqında hesabat verilməsinin güclənməsinə hesablanmışdır.

Müntəzəm hesabat. Hesabat verilməsi tez-tez baş verməli və geniş olmalıdır. Agentlik ən azı ildə bir dəfə, ya da iki ildən bir öz fəaliyyətini və maliyyə durumunu ətraflı formada açıqlamalıdır. O, həmçinin, indiki zamanda baş verən kommunikasiya strategiyalarına qoşulmalıdır, məsələn, website qurmaq və maarifləndirmə və təlim kursları kimi¹³⁴.

Audit xəbərləri. İzləmə orqanı öz şəffaflığını audit xəbərlərini açıqlamaqla, məsələn, illik büdcə və xərcləri açıqlamaqla nümayiş etdirməlidir¹³⁵.

4.7. Mülki cəmiyyət təşkilatları və media

Mülki cəmiyyət, hökumət və ya özəl şirkətlər üçün çalışmayan bütün təşkilatlar, təsisatlar və fərdləri özündə cəmləşdirir. Bu tərifə qeyri-hökumət təşkilatları, qeydə alınmış xeyriyyə təşkilatları, akademiya, düşüncə mərkəzləri, icma qrupları, inanc əsaslı təşkilatlar, peşəkar birliklər və sosial hərəkətlər daxildir. Media öz təsisat mandatından asılı olaraq, həm mülki cəmiyyət subyektinin xüsusi kateqoriyası, həm də özəl şirkət kimi ola bilər. Bir çox media müəsisələri gəlir üçün işləyir və bir çoxu ictimaiyyətin faydası üçün çalışır, baxmayaraq ki, adətən bütün media vasitələri hökumətlə münasibətdə özlərinin əhəmiyyətli nəzarətedici rollarını qeyd edirlər. Həm mülki cəmiyyət, həm də media, baş verən korrupsiyanın açılmasında və korrupsiyanın qarşısını necə almaq üçün təcrübə qazanılmasına münbit şərait yaradılmasında köklü rol oynayırlar.

Korrupsiyanın təbiəti onu aşkarlamağa çətinlik törədir¹³⁶. Məsələn, rüşvət verənlər ola bilsin ki, özlərinin korrupsiyada iştirak faktlarını açıqlamasınlar, çünki onlar da rüşvət verdiklərinə görə məhkum olunmaqlarından qorxurlar, qanunun əks tədbirlərindən qorxurlar və ya məsələn, onlar rüşvət veriblər ki, daha ağır cərimədən, məsələn, həbsdən azad olsunlar və bu sonuc ilə də razıdırlar. Daha sonra, korrupsiyanın gizli təbiəti olduğundan, üçüncü tərəfin şahidləri çox azdır. Əgər korrupsiya hadisəsi hesabatsız olursa, o səmərəli şəkildə həll edilə bilməz. Bu səbəbdən, korrupsiyanı araşdıran və ictimaiyyət üçün açıqlayan sağlam mülki cəmiyyət təşkilatları və müstəqil media strukturları həyati əhəmiyyət daşıyır. Onların hər ikisi dövlət müəsisələrində sistemli korrupsiyanın ləğv edilməsində önəmli amillərdir¹³⁷.

4.7.1. Mülki cəmiyyətin rolu

Mülki cəmiyyət təşkilatları rəsmi dövlət təsisatlarından kənarda ictimaiyyətin resurslarını səfərbər edirlər. Bu qruplar daha sonra öz birləşmiş resurslarından möhkəm inandıqları məsələlərin müdafiəsi üçün istidadə edirlər, məsələn, polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün. Güclü mülki cəmiyyətlər çox sayda adamların üstünlük verdikləri məsələləri koordinasiya edə bilər və öz mövqelərindən istifadə edib siyasilərə təzyiq edə bilərlər. Onlar anti-korrupsiya siyasətlərini öz üzvlərinin birləşmiş təcrübələrindən istifadə edərək

ciddi şəkildə analiz edə bilər və təkmilləşmə və ya dəyişiklik təklif edə bilərlər. Mülki cəmiyyətin başqa üstünlüyü ondadır ki, onlar ictimaiyyətin resurslarını beynəlxalq aləmdə ölkələr boyu təşkil edə bilərlər. Mülki cəmiyyətin beynəlxalq xarakteri odur ki, daxili sosial təsisatların zəif olduğu cəmiyyətlərdə xarici mülki cəmiyyət subyektləri daxildəki qruplara lazımi islahatları aparmaq üçün dəstək verə bilər¹³⁸.

Nümunə 5: Anti-korrupsiya mülki cəmiyyət təşkilatı-Beynəlxalq Şəffaflıq

Beynəlxalq Şəffaflıq (Transparency International) 1993-cü ildə yaradılmış və indi korrupsiyaya qarşı mübarizəyə həsr olunmuş qlobal mülki cəmiyyət təşkilatıdır. O milli filialları olan qlobal şəbəkə qurmuş və dövlət və özəl təşkilatlarda korrupsiya hallarını azaltmaq üçün şəffaflığı sövq etməyə çalışır.

Beynəlxalq Şəffaflıq qlobal gündəmdə anti-korrupsiya məsələsini müdafiə söylərinə görə, anti-korrupsiya məsələsini Dünya Bankı, BMT və Beynəlxalq Valyuta Fondunun siyasətinin mərkəzi məsələsinə çevirdiyinə görə etibar qazanmışdır.

BŞ, Korrupsiyaya qarşı BMT Konvensiyasının və Korrupsiyanın Qarşısının alınması və Mübarizə aparılması üzrə Afrika Birliyi Konvensiyasının hazırlanmasında kömək etmişdir. O həmçinin İƏİT-in Rüşvətə qarşı Konvensiyasının hazırlanmasında da yaxından iştirak etmişdir.

“Mülki Cəmiyyət” termini geniş dairəli subyektləri əhatə etdiyindən, onların əsas funksiyalarını ortaya çıxartmaq da çətindir. Mülki cəmiyyət çox işlərlə məşğul olur və onun rolu ölkədən ölkəyə dəyişir. 6-cı Fəsil, polis korrupsiyasına qarşı fəaliyyətlərə kömək edən dörd əsas fəaliyyət sahəsini önə çəkir.

1. *Bacarıqlar qurulması və bilgi paylaşması.* Çox zaman mülki cəmiyyət təşkilatları korrupsiyanın önənməsi və aşkarlanması üçün faydalı olan xüsusi təcrübəyə və ya mütəxəssis bacarığına malik olur. Bu səbəbdən, digər kənar izləmə orqanları mülki cəmiyyət təşkilatları ilə təcrübə yığmaq, bilgi paylaşmaq və yaxşı praktikaları mübadilə etmək üçün əməkdaşlıq etməyi faydalı sayır. Məsələn, Altus beş kontinenti təmsil edən elmi mərkəzlərin və yaxşı işləyən QHT-lərin ittifaqidir (www.altus.com). O təhlükəsizlik və ədalət, mədəniyyətlər arasındakı tədqiqat metodları və anti-korrupsiya alətləri haqqında bilikləri yaymaq üçün platforma təşkil edir. Altus-un əsas məqsədi dünyanın hər yerində çalışan QHT-lər üçün hərtərəfli informasiya verərək onların hökumətlərlə daha da səmərəli işləməsinə və ədalətsizlik hallarının insan hüquqları əsasında həll olunmasında daha geniş rol oynamasına nail olmaqdır¹³⁹. Əlavə olaraq, cürbəcür müdafiə təşkilatları və elmi institutlar vəsaitlər və təlimatlar hazırlamışdır –məsələn bu Vəsait kimi və onlar polis məsuliyyəti və anti-korrupsiya üzrə təcrübə ortaya qoyur¹⁴⁰.

2. *Maarifləndimə*. Beynəlxalq QHT-lər, məsələn, Amnesty International və Human Rights Watch ölkədaxili qruplarla işləyərək, uzun müddət ərzində polis cinayətlərinə fokuslanmışdır. Strategiyanın biri “kölgə hesabatları” yazmaq adlanır və onlar faktları toplamaq üçün BMT-nin strukturlarına göndərilir və onun əsasında müqavilələrin yerinə yetirilməsinə müşahidə edən komitələr hökumətin təqdim etdiyi versiyalarla tutuşdurma aparır¹⁴¹. QHT-lərin, hökumətləri anti-korrupsiya qanunları, siyasətləri və proqramları qurmaq və həyata keçirməyə həvəsləndirən beynəlxalq və milli koalisiyalar formalaşdırmaq imkanları vardır¹⁴². Mülki cəmiyyət təşkilatları, həmçinin, korrupsiyaya bulaşmış rəsmilərin pis davranışlarını önə çəkərək və onların düzəlməsini müdafiə edərək onların adlarını çəkiş utandırma bilirlər. Bu beynəlxalq səviyyədə utandırıcı vəziyyət yaradar və daxildəki ictimaiyyəti öz seçilmiş nümayəndələri vasitəsilə hərəkətə keçməyə həvəsləndirər..

İcra, parlament və ya məhkəmə fəaliyyətlərinin başlanmasına təşəbbüs edilməsi. Bəzən korrupsiyalı praktikanın üzə çıxarılması, hökumət orqanını hərəkətə keçməyə məcbur etmək üçün kifayət edir. Mülki cəmiyyət təşkilatları korrupsiyalı rəsmilərin adını açıqlayıb onları utandırdıqları zaman və ya polis korrupsiyası problemi haqqında maarifçilik kampaniyası aparanda onlar ictimai sorğuları sürətləndirə bilər. Ən çox təəssürat yaradıcı hallar, korrupsiyalı bürokratlar və ya idarə müdirlərinin qanun pozuntularının ictimaiyyətə məlum olandan sonra onlara qarşı ittiham irəli sürülməsi, cinayət işi aparılması və ya işdən çıxarılması hallarıdır. Sağlam mülki cəmiyyət təşkilatları olan və informasiyaya açıq çıxışı olan ölkələrdə, siyasi rəhbərlik korrupsiya iddiaları yayılmazdan öncə təsisatları islah etməyə cəhd edirlər, düşünülür ki, vəzifə cinayəti praktiki baxımdan gizlədilə bilməz¹⁴³.

1. *İctimait debatlar təşəbbüsündə olur*. Polis korrupsiyası ilə bağlı bir çox məsələlərin yeganə düzgün cavabı yoxdur və hər bir cəmiyyət bu məsələni necə həll etməyi arzuladığını müəyyən etməlidir. Məsələn, polisin əməliyyata müstəqilliyi ilə demokratik nəzarət arasındakı dəqiq balans, polslik xidməti ilə bağlı tarixi təcrübədən asılı olaraq ölkədən ölkəyə dəyişə bilər. Mülki cəmiyyət, bu cür incə məsələlərin müzakirəsi üçün, məsələn, elmi konfranslarla, jurnal və ya dərgilərlə, QHT və ya digər maraqlı tərəflərin dərc etdikləri materiallarla platforma təklif edə bilər.

4.7.2. Media-nın rolu

Media mülki cəmiyyət təşkilatının xüsusi növüdür və o, informasiyanın əldə olunması və cap edilməsi ilə məşğuldur. Media polis korrupsiyasının üzə çıxarılması və islahatlara gedilməsi istiqamətində tarixən çox vacib rol oynamışdır. Media təşkilatları tərəfindən üzə çıxarılan məlumatlar Nyu York şəhərində Mollen Komissiyasının yaradılmasında mühüm rol oynamışdır və media çox zaman korrupsiya praktikalarının üzə çıxarılmasında ön

cəbhədə gedir. Bu yolla onların digər kənar izləyici təşkilatlarla qovuşmuş münasibətləri vardır. Media, həmçinin, izləmə orqanlarının mesajlarını və sorğularını daha geniş formada çatdırmaqla da əhəmiyyətli, məsələn, *New York Times* Mollen sorğusundan yazanda, onun əldə etdiyi nəticələri ictimaiyyətə çatdırır¹⁴⁴.

Media özəl ola bilər və gəlir əldə edə bilər və çox sayda TV və radiolar və qəzetlər bu cür edirlər və ya onlar ictimai olub, gəlirsiz təşkilat kimi hərəkət edə bilər, məsələn, Böyük Britaniyada BBC və ya ABŞ-da Milli Radio kimi. İctimai yoxsa özəl medianın daha yaxşı olduğunu söyləmək mümkün deyil və onların hər birinin zəif və güclü tərəfləri vardır. Özəl mediaya gəlincə, onların hökumət saxtakarlığından asılı olmamasını təmin etmək asandır, lakin onlar özəl biznes və yatırımcıların marağının hədəfi ola bilərlər və əgər əyləndirici materialların verilməsi daha gəlirli olarsa onların araşdırıcı jurnalistikaya pul ayırmalarının stimulu olmaz¹⁴⁵. Özəl medianın yüksək keyfiyyətli araşdırıcı jurnalistikaya sahib olması üçün ixtiyarında daha çox resurs ola bilər. Gəlirsiz media təşkilatlarının üstünlüyü ondadır ki, onların təşkilati mandatı məlumatlı cəmiyyət saxlamaqdır; ona görə də onlar ictimai maraq kəsb edən məsələlərə yönələcəklər. Əgər media bütün cəmiyyət tərəfindən maliyyələşirsə, yenə də hökumətlərin xəbərlərə müdaxilə etmək riski vardır. Ümumiyyətlə, istənilən ölkə mediasının ən mühüm xarakteri ondan ibarətdir ki, onlar geniş və rəngarəng olmalıdırlar və sahibkarlıq yayılmalıdır. Mediada sahibkarlığın toplanması ictimai etibarın pozulmasına və ya inamdan sui-istifadəyə imkanlar yaradar.

4.7.3. Problemlər

Həm mülki cəmiyyət işçiləri, həm də jurnalistlər polis korrupsiyasını aydınlaşdırmağa çalışdıqları zaman cətin və təhlükəli maneələrlə üzləşə bilərlər. Polisi tənqid edən QHT-lərin fəalları polis tərəfindən təhqir və hətta həbslə üzləşə bilər. Yamaykada, məsələn, insan hüquqları fəalları qanunsuz müdaxilə ilə ittiham edilmiş, polisin düşməni kimi damğalanmış və dövlət rəsmiləri tərəfindən cinayətgər adlandırılmışlar¹⁴⁶. Kamerunda, QHT-lərin fəaliyyəti qadağan edilmiş və zaman-zaman fərmanla ləğv edilmişdir¹⁴⁷. Bu səbəbdən, mülki cəmiyyət subyektlərinin işi qanun aliliyi möhkəm şəkildə qurulmamış və ya əsas mülki hüquqların gündəlik qaydada pozulduğu ölkələrdə təhlükəli ola bilər.

Mülki cəmiyyət işçiləri üçün ikinci maneə informasiya almağa imkan verilməməsi ola bilər. Mülki cəmiyyət üzvlərinin çox zaman rəsmi mövqeləri olmadığından, polis, məxvilik və ya dövlət sirrinə isnaddan istifadə etməklə öz fəaliyyətini yoxlamağın qarşısını ala bilər¹⁴⁸.

Jurnalistlər polis korrupsiyasını araşdırmaq istəyəndə eyni maneələrlə üzləşirlər. Birincisi, jurnalistlərin bu araşdırmanı aparmaması riski ortaya çıxır, belə ki, polis korrupsiya əməlinin üzə çıxmasından qorxaraq jurnalisti fiziki qorxutma ilə fikrindən döndərir. Məsələn, Sərhədsiz Jurnalistlər QHT-si deyir ki, Meksikada “media üçün, xüsusilə də yerli media üçün hökumət korrupsiyası iddialarını işıqlandırmaq, narkotik daşıyıcıları ilə üzə-üzə gəlmə və ya polis və silahlı qüvvələr tərəfindən insan hüquqları pozuntularını işıq-

landırmaq çox təhlükəlidir. 2000-ci ildən bəri Meksikada altmış bir journalist öldürülmüş və doqquzu “ itkin düşmüşdür”¹⁴⁹.

İkinci problem ondadır ki,polislə tez-tez qarşılıqlı əlaqədə olan və cinayət işi və sayı haqda informasiya almaq baxımından polisdən asılı olan jurnalistlər polislərlə eyni fikirdə ola bilər və o da polis davranışını pisləyən yazılar yazmağa mane ola bilər¹⁵⁰. Daha sonra bu jurnalistlər polis haqqında tənqidi yazılar yazırlarsa, polislər onlarla bir daha əməkdaşlıq etməyi rədd edərlərsə, onlar da peşəkarlıq baxımından əziyyət çəkərlər. “Nizamlanan giriş” adlanan bu strategiya polisin işini xoş fonda təqdim edən jurnalistlərə polis tərəfindən xüsusilə yaxşı istisnalar verir və tənqidi yazılar yazan jurnalistlərə müsahibə və informasiyanı rədd edərək cəza verir. .

Jurnalistlərin üzləşdiyi üçüncü problem,onların öz gizli mənbələrinin qorunmasıdır. Güclü qanuni qoruması olmayan ölkələrdə,jurnalistlərin gizli mənbələrini qoruması sağlam mətbuata iki səbəbə görə maneələr yarada bilər;1)jurnalistlər ifadə verməyə məcbur edilir və ya mənbənin adını deməsə həbsə atılır; və2) jurnalistlər anonimliyi təminat altına ala bilmədikdə, mənbələri üzə çıxmağa inandırmaq çox çətin olur.

Nümunə 6: Media və geniş yayılmış korrupsiya-Peruda Vladimiro Montesinos Torres işi

1990-cı illərdə Peru, President Alberto Fujimorinin iradəsi ilə, onun gizli polis rəhbəri Vladimiro Montesinos Torres tərəfindən idarə olunurdu. Montesinos tayı-bərabəri olmayan, ən inkişaf etmiş rüşvət sistemlərindən birini yaratmışdır.Onun təsiri ilə Peru demokratiyasının işləməsi tamamilə sarsıdılırdı.

Montesinos sistemli şəkildə polisi,məhkəməni,medianı və kim ona qarşı çıxırdısa onu rüşvətlə alırdı. O hərbi büdcə vasitəsilə ötürülən gizli fondlardan istifadə edib onun özünün hazırladığı mexanizmin təkərlərini yağlayırdı. Xüsusilə,hər dəfə Montesinos kiməsə rüşvət verəndə onu video kameryaya yazırdı. Bu qədər rüşvətlə,ona mühasibat sistemi lazım idi ki,pulların hara getdiyini izləsin və tətbiq etdiyi bu yol səmərəli alınırdı. Stanford iqtisadçıları Con Mcmillan və Pablo Zoido (John McMillan and Pablo Zoido) bu videoları yoxlamış və polis rəisinin səlahiyyəti dönməndə rüşvət verilən cürbəcür çəklərin dəyərini analiz etmişdir. Sonucda,Montesinos kifayət qədər ehtiyatlı olmamışdır və videoya çəkilmiş rüşvətin son müstəqil qalan mediaya sızması hökumətin süqutunu tezləşdirdi. McMillan and Zoido yazır¹⁵¹:

Seçkilərdən üç ay yarım keçəndən sonra,Montesinosun videolarından biri televiziya da göstəriləndən sonra Fujimori hökuməti süquta uğradı. Montesinos müxalif partiyadan olan Alberto Kouriyə ayda 15 min ABŞ dolları verirdi ki, o öz partiyasından çıxsın və prezidentin tərəfinə keçsin. Sonralar digər videoların da göstərilməsi Perunu fərqli real televiziya çevirdi. Vladivideolar adlanan bu videolar Vladimiro Montesinosun əhatə dairəsini açıq göstərdi. Bu videolar ,məsələn, Ali Məhkəmə Hakimi Alipio Montes de Oca-ya Seçki Komissiyasının

Sədri təklifini və plyus ayda əlavə 10 min dollar maası,tibbi yardım və şəxsi təhlükəsizlik təklifini göstərdi; Montesinosun pul mənbələrini araşdıran parlament komitəsinin üzvü Ernesto Gamarraya rüşvət verərək Montesinosdan araşdırmanı uzaqlaşdırmaq təklifi və Çilidəki markon şirkətinin sahibi Lucettiyə vəd verərək fabrika tikmək üçün düşdüyü hüquqi mübahisədə onun xeyrinə verdik çıxarılmasını göstərirdi.

Bu cür incə qurulmuş sistem bir media müəsisəsi tərəfindən korrupsiya dəlillərini açıqlamaqla pozula bilir və bu sərbəst mediannın gücünün sübutu idi.

4.7.4. Mülki cəmiyyət üçün tövsiyələr

Mülki cəmiyyətə rəngarəng subyektlər daxil olduğundan,əsas tövsiyələr toplusunu seçib artılmaq da çətindir. Sağlam mülki cəmiyyət üçün əsas formalaşdırıcı hüquqi müdafiənin böyük hissəsi, başlıca mülki azadlıqların qorunmasıdır,məsələn,söz azadlığı hüququnun, inanc azadlığının, təşkilat yaratmaq azadlığının qorunması və ixtiyari saxlama və ya həbs olunmadan qorunmadır. İnformasiyaya ictimai çıxışı artıran hüquqi maddələr də,məsələn,informasiya azadlığı qanunu da mülki cəmiyyətlərə öz müşahidəçi rolunu aparmağa yardım edir. Polis korrupsiyasının müşahidəsini gücləndirən,QHT-lərin qoşulduğu bir neçə fəaliyyət sahəsi vardır.

- Mülki cəmiyyətlər çox zaman öz güclərini saylarında və QHT şəbəkələrinin formalaşdırılmasında və ya şəbəkə boyu bir QHT-nin mesajını yayan peşəkar birliklərin toplusunda görürlər. Bu mülki cəmiyyət subyektlərinin,polis və seçilmiş rəsmilərə təzyiqini artırma bilər.
- Mülki cəmiyyət təşkilatları,mürəkkəb polis fəaliyyətlərini və ya texniki sənədləri geniş ictimaiyyətə təhlil edib çatdırmağa öz təcrübələrini səfərbər edə bilər,beləliklə polis fəaliyyətlərinə ictimaiyyətin qarışmasını artırırlar.
- Harada mümkünsə,mülki cəmiyyət təşkilatları mübarizə aparmalıdırlar ki,polislə,polisin polislik etdiyi əhali arasındakı qarşılıqlı əlaqələrlə bağlı məsələlərdə,onlarla məsləhətləşmələr aparılsın. Daha sonra, polis,icma səviyyəsində mülki cəmiyyətlə məsləhətləşmələr aparmağa çalışmalıdır,çünki bunların hər ikisi demokratik izləməni gücləndirir və polislik işinin nəticələrini yaxşılaşdırır¹⁵².
- Nəzarətçilər və qanunvericilər faydalı təcrübələri olan uyğun mülki cəmiyyət subyektləri ilə məsləhətləşməlidirlər.

Jurnalistlərin polisin dediyi ilə oturub -durmamasından qaçmağın əsas prinsipi,onların mənbələr ilə bağlı ciddi peşəkar kodeksə riayət etmələridir. Jurnalistlər,yazılar üçün mənbələrə verilən anonimlik siyasətini yalnız şəxsi və ya peşəkar risklər yarada bilən kriteriyalar qarşılanan zaman dəstəkləməlidirlər. Jurnalistlər heç kimin adına aid edilməyən rəyləri anonim mənbə kimi yaymağa çalışan rəsmilərin tələblərinə izn verməməlidirlər,həmçinin onlar məsələ ilə bağlı təsəvvürü dəyişmək üçün “rəsmiyyətdən kənar” adamları qəbul etməməlidirlər. Anonimliyin ciddi qaydaları o deməkdir ki, əhəmiyyətli mənbələr və

içeridəki ifşaedicilərin qorunması təmin olunmalıdır, halbuki, jurnaldakı yazıları öz xeyrinə yönəltmək polis işçiləri üçün çox çətin olur.

Müstəqil və təsirli medianın işləməsinə kömək edən bir neçə əsas qanunlar və təsisatı orqanlar var ki, onlar da anti-korrupsiya söylərinə töhvə verir¹⁵³.

- Güclü anti-senzura və söz azadlığı qanunları.
- Media sahibliyinin bir neçə adamın əlində cəmləşməsinin qarşısını alan güclü anti-trast qanunları.
- Jurnalistlik sahəsinə girmək və ya media müəsisəsi açmaq üçün lisenziya və ya digər məhdudiyyətlərin olmaması. Səmərəli çalışmaqdan ötrü jurnalistlərdən lisenziya tələb edilməsi medianın məzmununa nəzarət etmək üçün mexanizm kimi təsir edir, çünki mühüm jurnalistlərə lisenziya verilməsi inkar edilə bilər.
- Mənbələrin anonimliyi ilə əlaqədar, jurnalistlər ciddi davranış kodeksinə riayət etməlidirlər.
- Jurnalistlərin mənbələri ilə bağlı aydın hüquqi standartlar olmalıdır.
- Polis mətbuat konfransı keçirib medianı öz fəaliyyətləri ilə bağlı məlumatlandırmalıdır (əməliyyat təhlükəsizliyi imkan verən nöqtəyə qədər).

4.8. Xüsusi məqsədli sorğular

Xüsusi hadisələri, praktikaları və ya siyasətləri nəzərdən keçirən və ya araşdıran orqanlar sorğular və ya sorğu aparən komissiyalar adlanır¹⁵⁴. Sorğular təkcə keçmişdə nə baş verdiyini gözdən keçirmir, əksinə çox vaxt onların üzə çıxardığı problemlərin baş verməsinin/yenidən baş verməməsinin qarşısını almaqdan ötrü siyasətlərə, praktikalara və ya təsisatlara düzəliş edilməsi üçün tövsiyələr verməsi tələb olunur. Son qırx il ərzində polis korrupsiyası ilə bağlı sayısız hesabsız sorğular olmuşdur. Bu sorğular, adətən, ictimaiyyətin nümayəndələri, media və ya polisin özü tərəfindən edilən iddialara cavab olaraq təşəbbüs edilmişdir.

Sorğular adətən müəyyən edilmiş vaxt müddəti üçün təşkil olunur və ona tam özəl mandat verilir. Öz mandatına uyğun olaraq informasiya toplamaq üçün onlara tez-tez geniş səlahiyyətlər verilir, o cümlədən, məhkəməyə çağırmaq və and altında ifadə almaq səlahiyyəti verilir. Sorğular, ¹⁵⁵adətən uyğun adamların onlarla əməkdaşlıq etməsinə kömək etmələri üçün, hüquq mühavizə orqanlarına edilən müraciətdir. Polis korrupsiyası ilə bağlı sorğular tez-tez geniş dairəli maraqlı tərəflərdən, o cümlədən, polis xidmətlərinin işçilərindən (tez-tez o cümlədən, ifşaedicilərdən və korrupsiyaya bulaşmış polis işçilərindən), ictimaiyyətin nümayəndələrindən (çox hallarda polis korrupsiyasından faydalanan cinayətkar elementlərdən), mülki cəmiyyət təşkilatlarından və mediadan informasiya toplayır.

Sorğular əsasən ölkə və ya bölgə icra orqanları tərəfindən təyin edilən komissiyalar vasitəsilə həyata keçirilir; lakin, polis korrupsiyası ilə bağlı məhkəmə və parlament sorğuları da vardır. Sorğunun növündən asılı olmayaraq, onlar polis işçisi olmayan adamlar tərəfindən aparılır. 7-ci Fəsilə bax.

4.8.1. Xüsusi məqsədli sorğuların rolu

Xüsusi məqsədli sorğunun funksiyaları hansı orqanın onu qurmasından, onun mandatından və onun hansı səlahiyyətlərə malik olmasından asılıdır. Polis korrupsiyası ilə bağlı sorğular, üç əsas funksiyanı yerinə yetirir və o polisin kənar izləməsinə xidmət edir.

Polis korrupsiyası ilə bağlı sorğuların əsas rolu korrupsiya nümunələrini və həmçinin, polis xidməti daxilində korrupsiyaya kömək edən amilləri aydınlaşdırmaqdır. Sorğular əsasən sistemli korrupsiyalara fokuslanır; korrupsiyanın daha geniş cərəyanlarını nümayiş etdirmək istisnası ilə onlar adətən fərdi hallara fokuslanmır.

Fərdi hallar haqqında təhqiqat aparmağa və korrupsiyaya qoşulduğu şübhələnən polis işçilərinə qarşı cinayət işi qaldırmağa, sorğuların səlahiyyəti olmamasına baxmayaraq, bir çox sorğular müəyyən polis işçilərinin fəaliyyətlərini yoxlamaq üçün dövlət prokuroruna tövsiyə etmək iqtidarındadırlar.

Sorğular mülki cəmiyyət təşkilatlarının araşdırma nəticələrini ictimaiyyətə elan etməklə polis xidmətləri daxilində korrupsiya haqqında məlumatlılıq yaradır. Bu mülki cəmiyyət təşkilatlarının, media və ictimaiyyətin polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə maraqlı olmasını təmin edir və icra orqanları və seçilmiş orqanları korrupsiyanı önləmək üçün addımlar atmağa təzyiq edir.

4.8.2. Problemlər

Polis xidmətləri sorğudan sonra edilən tövsiyələrin əsasında tez-tez daxili dəyişikliklər edir. Sorğuların nəticələrinin və tövsiyələrinin polis korrupsiyası ilə mübarizədə uzunmüddətli təsirinin olmasını təmin etmək problem yaradır¹⁵⁶. Mollen Komissiyasının (Nyu York Polis İdarəsində korrupsiyanı yoxlayan komissiya) və Böyük Britaniya, ABŞ və Avstraliyada aparılan başqa sorğuların məqsədi, polis korrupsiyasını önləmək və araşdırmaq üçün daimi kənar izləmə orqanı yaratmağı tövsiyə etməklə, onların uzun müddətli təsirlərinin olmasını təmin etmək idi.

4.8.3. Xüsusi məqsədli sorğular üçün tövsiyələr

Xüsusi məqsədli sorğuların öz təbiətinə görə şəraitlərə uyğun özəlliyi vardır. Lakin bir sıra ümumi tövsiyələr də vardır:

- Xüsusi məqsədli sorğuların kifayət qədər araşdırma səlahiyyətləri olmalıdır, o cümlədən, müstəqil təhqiqatlar və məhkəməyə çağırmaq səlahiyyətləri.
- Xüsusi məqsədli sorğular o təhqiqatçıları seçməlidirlər ki, onların araşdırma aparılan idarələrlə güclü bağlılığı olmasın, onların toqquşan maraqları olmasın və onlar siyasi nüfuzdan kənar olsunlar.
- İdeal olaraq, xüsusi məqsədli sorğular hüquqi cəhətdən məcburi tövsiyələr vermək iqtidarında olmalıdır və ya araşdırma nəticəsində sürətlənən islahat prosedurlarına tərəf olmalıdır¹⁵⁷.

- Xüsusi məqsədli sorğular, korrupsiyanın arxasınca getmək üçün geniş mandata sahib olmalıdır. Mollen Komissiyasının uğuru onun korrupsiya hallarını Nyu Yorkun istənilən yerində və istənilən səviyyədə araşdırma imkanından doğmuşdur. Belə nəticəyə gəldi ki, əvvəlki anti-korrupsiya araşdırmalarının çatışmamazlıqları, onun dar çərçivədə aparılmasına görə, bir sıra polis işçiləri və ya birlikləri ilə məhdudlaşması ucbatından olmuşdur¹⁵⁸.
- Ideal olaraq ictimai sorğular üçün səlahiyyətlər və prosedurları şərtləndirən qanunverici əsaslar olmalıdır.

Bölmə5: Yekun müddəalar-Fəsil 6

Bu fəsil polisin kənardan nəzarəti və izlənməsinə cəlb olunmuş əsas orqanları nəzərdən keçirir. Niyət, polis korrupsiyası ilə məşğul olan bütün kənar izləmə təsisatlarının həyatı əhəmiyyətini qeyd etmək və onların rollarının, polisi nəzarət etməkdə bir-birini tamamlamasını nümayiş etdirməkdir. Onun məqsədi, polis xidmətinin kənardan izlənməsi və onun necə aparılması haqqında praktiki məsləhət verməkdir. Kənar izləmə və nəzarət təkcə qanun aliliyi və insan hüquqlarına hörmət sövq etmək deyil, həmçinin, polis xidmətinin məhsuldarlığını və səmərəliliyini artırmaqdır ki, onlar xidmət etdikləri cəmiyyətin etibarını qazansınlar.

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ FƏSİL 6 – Kənar izləmə və nəzarət

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətinə yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR / SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
Daxili maneələrə və müqavimətə isnad edərək, işçilərin hüquqi və etik tələblərə hörmət etməsi üçün kənar	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Daxili maneələr və müqavimətə və onun səbəblərini qiymətləndirə bilərik • İzləmə nəzarətinin tələblərini qiymətləndirə bilərik	Biz: • Ekspert cəlb edə bilərik • İzləmə təsisatlarının üzvləri ilə işçi qrupu qura bilərik

nəzarət və izləməni qiymətləndirdikmi?.	• Hüquqi və etik qaydaları uyğunlaşdırma bilərik	• Kənar nəzarəti gücləndirmək üçün fəaliyyət planı hazırlaya bilərik • İşçi qrupuna müəyyən edilmiş xidməti vəzifə verə bilərik • Kənar təsisatlarla xəbərləşə bilərik • Onların gözləntilərini daxili nəzarət sisteminə inteqrasiya edə bilərik • Təşkilat daxilində izləmə nəticələrini gücləndirmək üçün daxili qaydaları dəyişə bilərik • Fəaliyyət planını yerinə yetirə bilərik • Uyğun şəkildə daxili nəzarəti strukturlaşdırma/yenidən strukturlaşdırma bilərik • İctimaiyyətlə xəbərləşməni təkmilləşdirə bilərik • Şəffaflığa hörmət edilən qaydalar hazırlaya bilərik • Sahə polisi prinsiplərini inteqrasiya edə bilərik
Kənar izləmə təsisatları hansılardır və onların xidməti borcları və siyasətləri nədir və onlar arasındakı fərqlər nədir?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • Mövcud mühiti və kənar nəzarət təsisatlarını qiymətləndirə bilərik • Hökumət, ədalət, cəmiyyət və media təsisatlarının fərqlərini qiymətləndirə bilərik	
Kənar nəzarətin məhsuldarlığına isnad edərək təsisatlar və xidmət arasındakı münasibətlər və onların real nəticələri necədir?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • Münasibətlərin səviyyəsini və məhsuldarlığını qiymətləndirə bilərik • İzləməyə təşkilati və peşəkar cavabı qiymətləndirə bilərik • Alınan nəticələri və riskləri qiymətləndirə bilərik	
Daxili nəzarət sistemi kənar izləmə və nəzarət tələblərinə necə riayət edir?	Əgər cavab yox olarsa, biz: • İzləmənin daxili nəzarətə olan nəticələrini qiymətləndirə bilərik • Dəyişikliklərin tələblərini qiymətləndirə bilərik • Fəaliyyət planını müəyyən edə bilərik	
Bizim xəbərləşmə strategiyamız şəffaflığa isnad edirmi və hesabatlılıq fəaliyyətləri izləmə gözləntilərinə cavab verirmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Bizim fəaliyyətimizin ictimai izlənməsinin necə olduğunu qiymətləndirə bilərik • Fəaliyyətlər və polisin siyasəti haqqında gedən danışıqları qiymətləndirə bilərik • Xəbərləşmə strategiyasını gücləndirə bilərik	Qeyd: 9-cu Fəsildə təsvir edilən mexanizmlər faydalı ola bilər

7-ci Fəsil: Təhqiqat

1-ci Bölmə: 7-ci Fəsilə Giriş

7-ci Fəsil, polis korrupsiyasının təhqiqatını əhatə edir. O, işlək strukturlu təhqiqatın qeyri-etik davranışı təqib etməyə necə kömək etdiyini nəzərdən keçirir. O, daxili və kənar təhqiqat orqanlarının tələblərini müzakirə edir və polis işçiləri arasındakı qardaşlığın problemlərini və həmçinin, təhqiqat strategiyalarının inkişaf etdirilməsinin əhəmiyyətini aydınlaşdırır. Bu fəsil həm nəzəri format ortaya qoyur, həm də real həyatda baş verən hadisələrin nümunəsindən istifadə edərək praktiki təlimat kimi istifadə olunur.

Bu fəsil polis korrupsiyasının müxtəlif formalarını kateqoriyalasdırmaq üçün əsas verir və istifadə oluna bilən müxtəlif araşdırıcı strategiyaları izah edir və araşdırma üzrə əlavə informasiyalar, o cümlədən, yeddi qızıl sual daxil – araşdırmaları aparmaq üçün riayət edilməli müəyyən prinsipləri də təmin edir. Uğurlu anti-korrupsiya təşkilatlarının nümunələri nəzərdən keçirilmək üçün təqdim olunur.

Korrupsiya cəmiyyətin bütün səviyyələrində baş verə bilər, lakin hökumət, iş yerləri və mülki cəmiyyət fərqli təsirə məruz qalacaqdır. Kontekst, polis korrupsiyasının təsirli araşdırılması üçün vacibdir. Bu fəsil praktiki modellər və tövsiyələr və onların səciyyəvi kontekstlərdə tətbiqini irəli sürür.

1.1. Təhqiqat nədir?

Təhqiqat polis işçilərinin törətdiyi cinayət əməlləri və digər pis davranışı ilə bağlı faktların yoxlanması prosesidir. Təhqiqata, polisin pis davranışı iddiaları ilə bağlı şikayət alınandan sonra aparılan fəaliyyətlər daxildir və məqsəd şikayətin əsasının olub-olmadığını müəyyən etməkdir. Polis xidmətləri və ya (müstəqil) anti-korrupsiya orqanları tərəfindən aparılan təhqiqatlar dövlət və ya polis işçiləri tərəfindən verilən şikayətlər əsasında irəli sürülə bilər, onların hər ikisi korrupsiyanın iştirakçısı və ya müşahidəçisi ola bilər. Daxili nəzarət mexanizmləri (5-ci Fəsilə bax) və proaktiv təhqiqat da bu cür təhqiqat prosesi təşəbbüsündə ola bilər.

7-ci Fəsil təhqiqat strategiyasının xarakteristikalarını önə çəkir. Təhqiqat strategiyası, iddiaları təsdiq etmək və ya onun əsassız olduğunu müəyyən etmək üçün dəlil toplamaq yoludur. Strategiyalar informasiya toplamaq yollarını müəyyən edə bilər. Strategiya müəyyən problemlə bağlı yaxşı hazırlanmış yanaşmadır və sorğu xətlərini müəyyən edir. O sadəcə bir təhqiqat metodunun tətbiqi deyil: o imkanların və həmçinin məhdudiyyətlərin, öhdəliklərin və risklərin nəzərə alınması toplusudur; bu yanaşmaların nəticəsi olaraq, hər hansı xüsusi halın həlli yolları müəyyən edilir¹⁵⁹. Strategiya şəffaflığın, gedən prosesin və səmimi yanaşmanın dəstəklənməsini təmin etməkdir.

Başqa fəsillərlə əlaqələr

Bu fəsildə müzakirə edilən müəyyən mövzular başqa fəsillərdə də daha ətraflı inkişaf etdirilmişdir.

1-ci Fəsil korrupsiyanın müxtəlif formaları haqqında əlavə informasiya verir;

4-cü Fəsil korrupsiyaya bulaşmamış polis işçisinin davranışı ilə bağlı danışır, lakin o, etika qaydalarını pozduğundan bu haqda danışılmalıdır; və 5-ci və 6-cı Fəsillərin mövzuları olan daxili və kənar nəzarətlər indiki fəsillə bağlıdır, çünki nəzarət təhqiqat prosesini aparmaq üçün onu elementlərlə təmin edə bilər.

Əlavə informasiya 3-cü Fəsildə əldə oluna bilər.

Xüsusi linklər mətndə göstəriləcək.

2-ci Bölmə: Nəyə görə korrupsiyaya qarşı mübarizədə təhqiqat vacibdir?

Bu bölmə korrupsiyanın qarşısının alınması və azalması üçün polis xidmətləri tərəfindən törədilən cinayət əməllərinin araşdırılmasının əhəmiyyətinin səbəblərini ortaya qoyur.

2.1. Polisə etibar edilməlidir

Polisin səmərəli işi üçün ictimaiyyət polisə etibar etməlidir. Polis korrupsiyası bu etibar dağıdır. Polis işçiləri tərəfindən törədilən cinayət əməllərinin və pozuntuların araşdırılması, polisə ictimai inamın qurulması üçün şərtidir.

Polis korrupsiyasını tədqiq etmək köklü məsələdir, çünki polisin fəaliyyəti korrupsiya üçün çox sayda imkanlar açır. Polis işçiləri öz niyyətləri olan məqsədlərdən informasiyanı yayındıra bilər və insanlara qarşı şantajdan istifadə edə bilər. Cinayət əməlləri ilə bağlı informasiyalar bu əməlləri törədənləri müdafiə etmək üçün “ört-basdır” edilə bilər. Şübhəli-lərin fiziki nəzarəti pozuntu mənbəsi ola bilər.

Daha geniş miqyasda, polis korrupsiyası qanunsuz “vergilərlə” kiçik müəsisələrə və ya nəqliyyata qoyulan qanunsuz “vergilərlə” mafia təşkilatı etdiyi tərzdə birbaşa olaraq iqtisadi inkişafa təsir edə bilər¹⁶⁰ və bu hal həm də xarici yatırımların qoyulmasına mənfi təsir göstərir.

2.2. Cinayətgərlər polis işçilərinin korrupsiyaya uğramasında maraqlıdırlar

Tədqiqatlar göstərir ki, ciddi polis korrupsiyası daha geniş miqyaslı mütəşəkkil cinayətin inkişafı üçün şərtidir¹⁶¹. Cinayətgər təşkilatlar, polis işçilərinin tutduqları unikal vəzifəyə görə onları korrupsiyaya cəlb etməkdə maraqlıdırlar: onların gizli informasiyaya

çıxışları və onların qanunsuz işlər sayılan faişəlik,narkotik,pornoqrafiya və başqa işləri qorumaq imkanları bu qəbildəndir.

Polis korrupsiyası və mütəşəkkil cinayət arasında dövr edən pulun məbləği cinayətgərlər üçün ciddi həcmdə olur,korrupsiyalı polis işçiləri isə çox vaxt verdikləri razılığa görə az miqdarda pul alırlar. Bu nisbətən az həcmli pula görə edilir,məsələn,polis işçiləri qapı bağlı olmalı halda qapını açırlar,faişəlik edilən evləri bağlamaq əvəzinə onu qoruyurlar və narkotik daşıyanları müşaiyət edirlər. Bu cür hərəkətlər və ya hərəkətsizliklər cinayətgər şəbəkəni genişləndirir. Polis işçilərinin korrupsiyaya qoşulmasında təkcə cinayətgərlər maraqlı deyil:həmçinin,terrorçular,siyasətçilər, səhra komandirləri və s. hamısı öz xüsusi məqsədləri üçün poliis işçilərinin korrupsiyalaşmasında maraqlıdırlar.

Nümunə1: Mafia “polisləri”

2006-cı ildə Nyu Yorkdakı iki əməkli olan polis müstəntiqi,Louis Eppolito və Steven Karacappa, 1979 cu ildən 2005-ci ilədək törətdikləri cinayət əməllərinə görə məhkum olundular. Onlar xəbər daşıyanlar kimi və müzdlü qatillər kimi Luchese mafia ailəsi və cinayətgər qrup rəhbəri Antony ‘Gaspipie’ Casso üçün ikili həyat sürürdülər. Bu iki müstəntiq səkkiz ölümə görə məhkum edildilər.Bu iki nəfər informasiyalara görə ayda \$4,000 və hər bir qətl üçün isə \$75,000 alırdılar. Digər ittihamlara çirkli pulların yuyulması,ədələtin qarşısının alınması daxil idi. Digər halda isə,onların hədəflə bağlı yanlış informasiyası nəticəsində günahsız insan da öldürülmüşdür. Onlar mafiyanın yerini polis xəbərçilərinə bildirmiş və bir dəfə mafiyanın bir üzvünü həbs etmiş və kütlənin ixtiyarına vermiş və o işgəncə ilə öldürülmüşdür. Bu iki şəxs, həmçinin Nevadada əməkli olduqları zaman stimullaşdırıcı metamfetamin ticarəti ilə məşğul olduqlarına görə də iş almışdılar.

2.3. Polis xidmətlərinin özünü müdafiə təbiəti

Polis xidmətləri kimi qapalı təşkilatlar,özünü müdafiə təbiətli mədəniyyət inkişaf etdirirlər. Bu mədəniyyət mavi kodeks və ya mavi divar sükutu kimi adlandırılan tərzdə təsvir edilə bilər və o polis işçiləri arasında yazılmamış qayda sayılır və iş yoldaşının səhvləri,pis davranışı və cinayətləri barədə xəbər verməməyi nəzərdə tutur. Başqa polisin cəlb olunduğu pis davranışla bağlı hadisə haqqında soruşulanda,istifadə edilən standard prosedur, bilməmək iddiasıdır. Bu mexanizm korrupsiyanı inkişaf etdirir və onun araşdırılması üçün maneə yaradır. Polis işçiləri özlərinin təhlükəsizliyi və firavanlığı üçün bir-birindən asılıdır və onlar zorakılıq,yoxsulluq və cəmiyyətin “qaranlıq tərəfi” ilə üz-üzə gələrək tez-tez çətin şəraitlərdə işləyirlər. Bu onlara çox təzyiq edir və onların dostluğunu artırır.Polis işçilərinin gizliliyini bu cür qardaşlıq artırır və onlar digər polis işçilərini qorumaq üçün yalan danışır və ya özünü elə aparır ki,baş verən hadisənin onunla əlaqəsi yoxdur.

Haşiyə 1: Mavi divarla necə hərəkət etməli

Korrupsiya araşdırmaları zamanı mavi divarla iş görmək tədbirləri

- Bu fenomenin mövcudluğunu qəbul etmək: onu inkar etməmək.
- Şəxsi məsuliyyətləri vurğulamaq.
- Bu cür mədəniyyəti atan işçiləri mükafatlandırmaq.
- Korrupsiya haqqında informasiya vermək üçün irəli çıxan polis işçilərini qorumaq.

Bu fenomen düzgün qiymətləndirilməlidir: korrupsiyanın səmərəli araşdırılması üçün onun fəvqaladə böyük təsiri vardır. Mavi divar sükutu polis işçilərinin müşahidələrinin iki nəticəsi ilə sürətlənir:

1. Polis işçiləri hesab edirlər ki, korrupsiyaya bulaşmış başqa işçilər haqqında xəbər verilməsi avtomatik olaraq onların məhkum edilməsinə və onlara qarşı sərt tədbirlərin görülməsinə aparmayacaqdır. Bunlara inanmaq üçün yaxşı səbəblər vardır, çünki korrupsiya araşdırmalarının uğurlu hüquqi addımlara apardığı işlər tapmaq çətinidir. Bu cür vəziyyət polis işçilərini pis davranış haqqında xəbər vermək və dəlillərlə təmin etməkdən çəkindirir.

2. Polis işçiləri arasında güclü inam vardır ki, korrupsiyalanmış polis işçiləri haqqında xəbər vermək onların öz karyeralarını məhv edəcəkdir. Bunlara inanmağa da yaxşı səbəblər vardır: çox sayda polis işçiləri, korrupsiya və pis davranış nümunələri haqqında xəbər verdiklərinə görə karyera imkanlarını itirmişlər¹⁶².

3-cü Bölmə: Korrupsiya və qeyri-etik davranışa qarşı mübarizəyə təhqiqat necə integrasiya oluna bilər?

Bu bölmə korrupsiyaya qarşı mübarizə aparmaqla məşğul olan polis xidmətlərinə, polis işçiləri tərəfindən törədilən cinayət əməllərini araşdırmaq üçün, alətlər və mexanizmlər hazırlanması üçün iş çərçivəsi müəyyən edir. Aşağıdakılar yerinə yetiriləcək:

- Korrupsiyanın növünün aydınlaşdırılması.
- Təhqiqat strategiyasının hazırlanması.
- Təhqiqat texniki metodları.
- Təhqiqat prosesinin idarə edilməsi.
- Araşdırma qərarı.
- Cinayət işinin aparılmasının rolu.
- Polis pis davranışı ilə iş.

3.1. Korrupsiya növünün aydınlaşdırılması

Korrupsiyanın meydana gəlməsinin başa düşülməsi, təhqiqatın korrupsiyaya və qeyri etik davranışa qarşı mübarizəyə inteqrasiya edilməsi üçün strategiyalar, mexanizmlər və proseslər yaradılması baxımından birinci addımdır. Polis xidmətinin keçmişi və onun inkişaf dərəcəsi korrupsiyanın meydana gəlməsini geniş mənada müəyyən edir..

Ən çətin təhqiqat aparılan korrupsiya formaları iqtisadi və siyasi prinsiplərin təsiri altında yaranan korrupsiya formalarıdır. Korrupsiyalanmış polis işçilərinin mövcud imkanlardan faydalanaraq bu cür fəaliyyətlərdən qazanc əldə etdiyi yerlərdə, iqtisadiyyatın tələb və təklif konsepsiyası qanunsuz davranışa tətbiq edilir. Uzun vadedə, bu, iqtisadi şəbəkələrin yaranmasına kömək edir və o da qanunsuz fəaliyyətləri qoruyur və dəstəkləyir. Bu qanunsuz sənayelər, şəxsi qazancları üçün bu işlərə qoşulmuş polis işçilərindən faydalanır.

Yol polisinin adi işi zamanı rüşvət aldığı haldan fərqli olaraq, bütöv məhkəmə sistemi-nə təsir edən korrupsiya formaları fərqli təhqiqat yanaşmaları tələb edir. Korrupsiyanın sistemli formaları (2-ci və 6-cı Fəsilərə baxın) onilliklər boyu davam edir və islahat başlayan kimi də itmir. Faktiki olaraq, sistemli korrupsiyanın keçid dövrü ərzində artması ehtimalı daha böyükdür və bu zaman cinayətgərlər, lobbi qrupları və digərləri qeyri stabil vəziyyətdən istifadə edərək öz bizneslərini genişləndirmək və ya öz nüfuzlarını artırmaq üçün istifadə edirlər. Polis korrupsiyasının formaları ilə bağlı aşağıda Həşiyə 1-ə baxın.

Sistemli, mütəşəkkil korrupsiya daha çox keçid dövrü yaşayan və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə baş verir, nəinki münaqişə sonrası və ya inkişaf etmiş ölkələrdə. Bu ölkələrdə daha çox fərdi pis davranış və ya qəsdən edillən korrupsiya baş verir.

Həşiyə 2: Polis korrupsiyasının formaları

Polis korrupsiyası bir çox formada baş verir. 7-ci Fəsilin məqsədləri üçün, aşağıdakılar arasında fərqliliklər edilməlidir:

- *Korrupsiyanın klassik forması* (qanunsuz gəlir)-fərdlər və ya qrup tərəfindən edilən, məsələn, rüşvət və ya şəxsi fayda üçün digər qazanc forması.
- *Proses korrupsiyası*-təhqiqat və məhkəmə prosesinin nəticəsinə təsir etmə mənasındadır.
- *Pis davranış*-polislik imici ilə ziddiyyət təşkil edən, lakin polis işçilərinin maddi ehtiyaclarına birbaşa faydası olmayan, normalardan kənar davranış, o cümlədən, daxili pis davranış.

Korrupsiyanın müxtəlif formaları ilə bağlı əlavə müzakirələr üçün 1-ci Fəsilə baxın.

3.2. Təhqiqatəddici strategiyanın hazırlanması

Polis korrupsiyasının araşdırılması üçün strategiya hazırlanmasına bir neçə amil kömək edir. Polis xidmətində hansı növ korrupsiyanın olduğunu aydınlaşdırdıqdan sonra, təhqiqat strategiyasının hazırlanması aydınlaşdırılan korrupsiya formasının analiz edilməsini tələb edir.

Korrupsiya, iki xarakteristika əsasında elə yolla sinifləşdirilə bilər ki, təsirli təhqiqat strategiyaları hazırlanmasına yardımçı olsun¹⁶³: korrupsiyanın nə dərəcədə *təşkil olunma* və ya *yayılma dərəcəsi*.

Təşkilati sövdələşmənin ən aşağı səviyyəsində, pis təşkil olunmuş korrupsiya qutudakı çürümüş almaya bənzəyir. Qutudakı bütün almalar zəhərli olmur. Bu cür növ korrupsiyalar fərdi pis davranış addımları ilə xarakterizə olunur və başqaları ilə əlaqədə olmur. Pis təşkil olunmuş korrupsiyalarla məşğul olmağın ən yaxşı yolu, korrupsiya törədən şəxsləri müəyyənləşdirmək və sonra dəlilləri fərdi əsasda üzə çıxaran metodları işə salmaqdır. Məsələn, cinayətgər təşkilata məlumat bazasından informasiya verən polis işçisi geridə kompyuterdə rəqəm izləri qoya bilər, məsələn, login informasiyası, yəni informasiyanı almaq üçün məlumatlar və s. Dəqiq və daha sürətli gizli əməliyyatlar da fərdi hallarda təsirli ola bilər.

Daha yüksək səviyyədə, *pis təşkil olunmuş yayılmış korrupsiya* dedikdə, daha geniş dairədə yayılmış, iş mədəniyyətinə hopmuş korrupsiya başa düşülür (almaların hamısı və ya çoxu çürümüş və ya “çürümüş orxid bitgisi”), lakin hələ də fərdi səviyyədə. Geniş yayılmış korrupsiya mühitində fərdləri ayırd etmək strategiyası daha çətindir. Çürümüş almaları ayırd etmək və yaxşı almaları bir yerə yığmaq üçün strategiyalar hazırlanmalıdır və ya yaxşı almalardan istifadə edərək çürümüş almaları ayırd etmək olar.

Təşkil olunmuş yayılmış korrupsiya təsadüfi korrupsiyalı fəaliyyətlərdən uzaqda durur və korrupsiyanın planlaşdırılmış və strukturlaşdırılmış təbiətinə aiddir və çox vaxt ən yüksək rəhbərlik də bura daxil olur. Bu hallarda korrupsiya o qədər yayılmışdır ki, çəlləyin özü çürümüş sayıla bilər. Bu münasibətlərin analizini tələb edir, çünki korrupsiyalı polis işçilərindən bir qismi gruplar şəklində çalışa bilər və pozuntuları da də həmən təşkilatın adından edir. Bunları təsirli şəkildə araşdırmaq strategiyaları şahid qoruma proqramları və uzun müddətli gizli əməliyyatlar tələb edir.

Üç əlavə amil¹⁶⁴ korrupsiya təhqiqatı zamanı strategiyanın müəyyən edilməsində faydalıdır.

1. Cəlb olunan polislərin sayı.
 - Say çox olduqca, gizli əməliyyatlar kimi, müəyyən fəaliyyətlərin aparılması da çətin olur.

- Say çox olduqca,təşkilat daxilində daha çox “gözlər və qulaqlar” olur(araşdırmanı gizli saxlamaq çətin olur).
- Say çox olduqca,şübhəlilərdən birinin təhqiqat qrupu ilə əməkdaşlıq etməsi şansı daha böyük olur.

2. Siyasi müdaxilə.

- Təhqiqatı nəzərdən keçirmək və qorumaq üçün əlavə tədbirlər tələb edir.
- Ədalətli məhkəmənin təmin edilməsi üçün əlavə tədbirlər tələb edir.
- Siyasətçilərə,polis daxilində ola biləcək mənbələrinin hesabına əhəmiyyətli informasiya əldə etmək imkanları verir.
- Şahid qorunması proqramlarının yerində olmasını tələb edir.

3. Media diqqəti.

- Jurnalistlər özlərinin araşdırmalarını başladıkları andan şahid və dəlillərin faydası azalır.
- Şahidlər medianın diqqətinə görə qorxuya düşürlər.
- Daha çox diqqət olarsa, bu iş siyasi məsələyə çevrilə bilər.
- Medianın diqqəti təhqiqata təzyiqi artırır.

3.3. Təhqiqat strategiyaları

Söhbət mövzusu olan korrupsiyanın təbiətini nəzərdən keçirib,uyğun araşdırma strategiyaları qurmaq olar. Aşağıda təhqiqat strategiyalarının bir qisminin siyahısı təqdim edilir:

3.3.1. Kəşfiyyat zəndu

Təhqiqat strategiyalarının çoxu fərdi korrupsiya modeli üzərində qurulmuşdur. Onlar qanun pozuntuları törədən fərdi polis işçilərini müəyyən etmək və həbs etməyə yönəlmişdir.Bu yanaşma korrupsiyada rast gəlinən nümunələr və cərəyanları nəzərə almamağa meyllidir və qrupa və ya şəbəkələrə yox,fərdlərə fokuslanır və o korrupsiyaya bulaşmış başqalarına “xəbər çatdırmaq” riski daşıyır.

Daha geniş yanaşma “balıqtutma ekspedisiyası”adlanır. O həmişə “hadisələrə” yox “strukturlara” fokuslanaraq korrupsiyada nümunələr axtarır və onun məqsədi mümkün qədər daha çox sayda korrupsiyaya bulaşmış polis işçiləri müəyyənləşdirməkdir. Strategiya kimi,o, müstəntiqlərə optimal sayda dəlillər yığılana qədər həbs qəti imkan tədbiri almağı təxirə salmağa imkan verir.Bu strategiyanın çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, şübhəli polis işçiləri araşdırma davam edə- edə cinayət əməli törədirlər və beləliklə etik məsələlər ortaya çıxır.

3.3.2. Təhqiqatın fokusu

Cinayət təhqiqatı strategiyası tez-tez cinayətgara fokuslanır, nəinki cinayətin törəndiyi mühitə; və bu həm də korrupsiya təhqiqatlarına tətbiq edilir. Təhqiqat,tez-tez şikayət və ya xəbərçilər tərəfindən toplanan kəşfiyyat nəticəsində başlayır. Təhqiqat startegiyaları adətən cinayəti törədənlərin üzərində cəmlənir və müstəntiqlər şübhəliyə qarşı dəlillər toplamağa çalışır. Korrupsiyanın gizlilik təbiətinə görə,çox zaman dəlillər əldə etmək çox çətin olur:polis işçiləri həddən artıq ehtiyatlıdırlar,onlar iz qoymağa çalışmırlar və onların fəaliyyətini həddən artıq gizlilik səbəbilə bilmək olmur. .

Bu yanaşmaya iki alternativ vardır:

1. *Cinayətgər təşkilat mərkəzi nöqtə kimi.* Təhqiqat səyləri,şübhəli polis işçilərinə fokuslanmaq əvəzinə,korrupsiyalı işçilər tərəfindən dəstəkləndiyi hesab edilən cinayətgər təşkilatın üzərinə qoyulur.Sorğu zamanı anti-korrupsiya birliyi-nin müstəntiqləri təhqiqat qrupunda iştirak edir.Onların işi korrupsiyalanmış polis işçilərini aşkarlamaq və bütöv təhqiqatı risk altına qoymadan kifayət qədər dəlillərin toplanmasını təmin etməkdir. Bu cür təhqiqat zamanı korrupsiyalı polis işçiləri ilə üz-üzə gəlmək şansı faydalıdır;bu korrupsiyanı araşdırmaq üçün təsirli yanaşmadır.

2. *Mərkəzi nöqtə kimi konkret biznes.*Bir çox biznes sahələri,polis işçilərinin korrupsiyalanmasında başqalarından daha çox maraqlıdır.Nəqliyyat biznesi,mə-sələn,qanunsuz mallar daşımaq üçün korrupsiyalanmış polislərdən faydalanırlar. Sorğu xüsusi müəsisələrin və ya onların qollarının qanunsuz fəaliyyətinə fokusla-nır və anti-korrupsiya birliklərindən olan müstəntiqlər sorğuda iştirak edirlər. Sorğunun fokusu biznes prosesinin analizidir; bunu etməklə,korrupsiyalanmış po-lis işçilərinin dəstəkverici fəaliyyətləri açıq görünür.

3.3.3. Digər mühüm strategiyalar

3.3.3.1. Xəbərləşmə strategiyaları

Korrupsiya təhqiqatları,tərifinə görə, medianın böyük diqqətini çəkir. Əgər o səmərəli şəkildə idarə olunmursa təhqiqat üçün təhlükəlidir; buna baxmayaraq,bu həmçinin şəffaf-lıq nümayiş etdirmək və ictimaiyyətdə inam yaratmaq üçün bir imkandır. Xəbərləşmə və ya media strategiyaları düzgün qiymətləndirilməlidir,çünki onlar səmərəli araşdırma üçün zəruri amildirlər.

Haşiyə 3: Təhqiqat strategiyasında media üçün suallar

Təhqiqat strategiyasını müəyyən edərkən media ilə bağlı¹⁶⁵ bir neçə sual da daxil edil-məlidir:

- Mətbuatla əlaqə işçisi təyin olunubmu?

- Media açıqlanmaları üçün hansı səlahiyyət səviyyəsi müəyyən edilib?
- Ümumi media strategiyası nədir?
 - Kənar media.
 - Daxili media (polis xidmətini məlumatlandırma üçün).
- Mediaya hansı informasiya verilə bilər və hansı informasiya mediadan gizlədilər?
- Medianın yazdıqları izlənilirmi?
- Hansı media müraciətləri təşkil olunub?
 - Hansı səciyyəvi suallar ictimaiyyətə yönəlməlidir?
- Hansı növ müsbət mesaj ətrafında söhbət getməlidir?
- Əhalinin səciyyəvi bir qrupuna müraciət edilməlidirmi?
- İnformasiyanın açıqlanmasının hansı riskləri vardır?
- Əgər müəyyən informasiya açıqlanmırsa, o media tərəfindən açıqlanacaq-mı?
- Mətbuat xəbərləri cinayətdə əlbir olanlar üçün xəbərdarlıq olacaqmı?
 - Nə gözlənilməlidir?
 -

3.3.3.2. Maliyyə strategiyaları

Dövlət korrupsiyası halında ən ittihamedicisi və inandırıcı dəlil, iddia olunan korrupsiya halından dövlət rəsmisinin maliyyə cəhətdən faydalanmasıdır: məsələn, dövlət rəsmisi və ya işçisi böyük miqdarda nağd pulu banka depozit qoyursa, bahalı bir şey nağd pulla alırsa və ya onun legitim gəlir mənbəyinə uyğun olmayan dərəcədə pul xərclədiyi dəlillər olur-sa.

Ona görə də, şübhəli insanların maliyyə qazanclarına fokuslanmaq, “pul izinin” arxasına düşmək də uğurlu strategiyadır. Pulun alınması və sərf edilməsi arxada iz qoyur və onu da araşdırmaq olur və şəxsin yerləşdiyi yeri və onun xərcləmə və ya yığıma üslublarını müəyyən etməyə imkan verir. Kredit kart ödəmələrini, internetdən sifarişlərini və s. izləməklə dəyərli informasiyalar əldə etmək olur.

Qanunsuz əldə edilən aktivlərin itirilməsi. ‘Cinayət ödəməli deyil’: Cinayətin səmərəli cilovlanması qanunsuz əldə edilən aktivlərin müsadirə edilməsidir. Cinayət və korrupsiya əməlinə əldə edilən istənilən qazanc müsadirə edilməli və ya geri verilməlidir. Bu strategiyanın üç mühüm elementi vardır: 1) o təminat verir ki, korrupsiyalanmış işçilər özlərinin bu cür fəaliyyətlərindən faydalanmır; 2) o dövlətə və ya hər hansı şəxsə və ya təsisatə məxsus olan pulu bərpa edir və 3) o, ictimai inamı möhkəmlədir, çünki bu cür tədbirdə ədalət hissi vardır.

Qanunsuz əldə edilən aktivlərin müsadirə edilməsinin əhəmiyyətli ilkin şərti hüquqi çərcivədir və o, təhqiqatda şəxsi aktivləri araşdırmağa və hər hansı qiymətli malın müsadirəsinə imkan verir və bu səbəbdən geri qaytarılmalı aktivlərin əldə olması və qorunması

təmin edilir. *İlkin həbs* adlanan vasitə güclü vasitə olub, hakimin əmri ilə qanunsuz əldə edilən aktivlərin hamısının cinayətgər tərəfindən geri qaytarılana qədər itməməsini təmin edir.

3.3.4. Təhqiqatəddici texniki metodlar

3.3.4.1. Gizli əməliyyatlar

Gizli əməliyyatlar, hüquq mühavizə orqanları tərəfindən korrupsiyanı durdurmaq və aşkar etmək və gələcək həbs və cinayət işi üçün informasiya toplamaq üçün, bir müddət ərzində aparılan seriya gizli əməliyyatları əhatə edən təhqiqatı nəzərdə tutur. Gizli əməliyyatların müəyyən tərəfləri etik suallar ortaya çıxara bilər və ona görə də onlar aşağıdakı şərtlərə riayət etməlidirlər: ölçüləri gözləmək və əməliyyatların səlahiyyətli hüquqi orqanlar tərəfindən bəyənilməsi.

3.3.4.1.1. Məxvi əməliyyatlar

Korrupsiya təhqiqatı getdikcə daha çox “məxvi” texniki metodları əhatə edir. Məxvi əməliyyatların FTB tərəfindən verilən tərfi, hər hansı qəbul edilmiş ad altında və ya polis işçisinin və ya digər hüquq mühavizə təşkilatının başqa kimlikdən istifadə edərək apardığı təhqiqatdır.

Məxvi texniki metodlara uzun müddətli içəriyə sızmalar, izləmə (audio və video), telefon danışqlarının tutulması, bütün formalı telekommunikasiya tutulmaları (internet və e-mail) və maskalanmış halları daxildir. Bu cür içəriyə girən vasitələr, ancaq uyğun hüquqi əsas olduğu zaman tətbiq olunmalıdır (əsasən, cinayət prosessual aktlarda olan). Əgər hüquqi əsas olmasa (məsələn, hakim tərəfindən verilən order), çox zaman insan hüquqları və özəl həyat qaydaları ilə ziddiyyət təşkil edən gizli texniki metodların nəticəsi məhkəmə tərəfindən baxıla bilməz (baxılmalı deyil) və bəraət və ya cinayət işinin bağlanmasına gətirər.

Məxvi kəşfiyyat (insan) kimi texniki metodlar, telefon danışqların tutulması, audio və video kəşfiyyatı və elektron yazışmaların tutulması korrupsiya araşdırmalarında səmərəli vasitələrdir. Onlar bir şəxsin korrupsiyaya qoşulması haqqında möhkəm dəlillər verə bilər, həm də başqa bu işdə əlbir olanların, şəbəkələrin və bu işlə tanış olan və ya bu işə cəlb olunan adamların tapılmasında kömək edə bilər. Bu gizli texniki metodlar analitiklər üçün əsas informasiya mənbəyini təmin edir. Bir neçə korrupsiya komissiyaları öz sorğularından sonra bu fikrə gəlirlər ki, elektron izləmədən istifadə təhqiqatda böyük irəliləyişə nail olmaq üçün yeganə ən mühüm amildir. İzləmə mühüm strategiyaya çevrilmişdir, çünki korrupsiyalı polis işçiləri standard təhqiqat texniki metodlarından necə yayınmağı öyrənmişlər.

Ənənəvi, daha da açıq olan təhqiqat formaları, məsələn, şübhəlilərin müsahibəsi və şahidlərin ifadələri, şübhəliyə video çəkilişi kimi dəlillərlə üz-üzə gəlməkdən daha az təsir edəcək.

Nümunə2: Qreylord əməliyyatı

1978-ci ildə FTB-nun nümayəndəsi Çikaqo polis idarəsində korrupsiya halını araşdırırdı. Araşdırma zamanı o məhkəmə sistemində korrupsiya dəlilləri ilə rastlaşdı. On səkkiz aydan sonra, Vaşinqton Bürosu Cikaqodakı Kuk Rayonundakı məhkəmə sistemində (Cook County) şübhəli geniş rüşvət və korrupsiya sistemini ifşa etmək üçün hazırlanan əməliyyatı təsdiq etdi. Xüsusi əməliyyat üç ilə yaxın davam etdi və onun nəticələri sonralar çox illər ərzində hiss olundu. Bu əməliyyat aşağıdakı kimi təsvir edilir:

Hökumət saxta işlər yaratdı, yalan ittihamçılar cəlb etdi, danışıqları yazdı, telefonlara qulaq asdı və ilk dəfə olaraq, hakimin otağına dinləmə cihazı yerləşdirdi. Gizli agentlər və ya “qaranlıqda işləyənlər” sistemin içərisinə sızdılar və ittihamçılarla onların əməkdaşlığı sayəsində cürbəcür sövdələşmələr edildi.

3.3.4.1.2. Dürüstlük testləri və xüsusi əməliyyatlar¹⁶⁶

Dürüstlük testləri, konkret olaraq, dəlil toplamaq mənasında deyil, baxmayaraq ki, fərdlər sübutlar ortaya qoymadıqda, çox sayda testlər avtomatik olaraq sübutların ortaya çıxmasına gətirir. Dürüstlük testlərinin məqsədi korrupsiyaya uğramış fərdləri və qrupları ayırd etməkdir. Əgər konkret bir şübhə olmadıqda, təsadüf dürüstlük testlərini əsaslandırmaq çətin olar. (dürüstlük testləri ilə bağlı ətraflı 5-ci Fəsilə bax).

Xüsusi əməliyyatların məqsədi korrupsiyalanmış qrupların içərisinə nüfuz etmək və ya korrupsiyalanmış fərdlərə yanaşmaq, sübutlar toplamaq və cinayətgarı müəyyənləşdirib həbs etməkdir. Xüsusi əməliyyatları, ən yaxşı tərzdə, polis tərəfindən qurulmuş qurğu kimi təsvir etmək olar və burada onlar cinayətgarı işin üstündə tutmaq məqsədilə insanlara cinayət (korrupsiya fəaliyyəti) törətmək üçün imkanlar yaradırlar.

Xüsusi əməliyyatların dörd başlıca elementi vardır:

1. Polis tərəfindən ya yaradılmış, ya da istifadə edilmiş imkan və özünə cəlb etmə yolu ilə cinayət törətmək.
2. Xüsusi cinayət növü üçün hədəflənmiş cinayətgarlar və ya cinayətgarlar qrupu.
3. Məxvi və ya gizli polis işçisi və ya əvəzedici və ya aldatmanın başqa forması.
4. Əməliyyat həbs ilə yekunlaşırsa, “tutuldu” son nöqtəsi.

Haşiyə 4: Korrupsiya araşdırmasında şahidin qorunmasının əhəmiyyəti

Polis korrupsiyasının şahidləri həm ictimaiyyətin nümayəndələri, həm polis işçilərinin özləri ola bilər. Korrupsiyalı fəaliyyətdə iştirak edən ictimaiyyətin nümayəndələri ən yaxşı informasiya mənbələrindən biridir. Ancaq, onların pozuntular haqqında polisə xəbər vermək həvəsi adətən aşağı olur. Korrupsiyalı fəaliyyətə öz qazancı üçün cəlb olunan şəxsin bu korrupsiyalı fəaliyyət haqqında xəbər verməsi, bu şəxsin özünün qanunsuz fəaliyyətə qoşulduğunu etiraf etməsi mənasındadır. Şikayət nəticəsində həbs olunmaq üçün yüksək risk vardır. Bu vəziyyət, əlbəttə, şikayət, məsələn, fiziki zorakılıq və ya polis dələduzluğu kimi hadisələrlə bağlı olduqda fərqlidir.

Korrupsiyalı ötürmələrə şahid olan ictimaiyyətin nümayəndələri şahid olduqları davranışları tanımaqda daha yaxşı mövqedədirlər. Onların pozuntular haqqında xəbər vermək motivasiyaları onların içərisində yaşadıkları cəmiyyətin korrupsiyanı qəbul etmək səviyyəsindən asılı olacaq. Polis idarəsinə gedib polis korrupsiyası haqqında şikayət vermək heç də xoş deyil; adamlar şikayət vermək üçün müstəqil təsisatlara getməyə üstünlük verirlər. Bu eynilə pozuntular haqqında şikayət vermək istəyən polis işçisinə də aiddir. Mavi sükküt kodeksini dağıtmaq böyük cəsarət tələb edir: pozuntular haqqında şikayət vermək istəyən polis işçisi özünü pis vəziyyətdə qoyur¹⁶⁷.

Ona görə də, şahid və xəbərcinin qorunması proqramlarını qurmaq lazımdır. Polis korrupsiyası araşdırmalarında ən yaxşı şahid əsasən polis işçilərinin özləridir.

BMT-nin Sadıqlıq və Xəbər vermə Kodeksinin 8-ci Maddəsi bəyan edir:

Hüquq mühavizə işçiləri, indiki Kodeksin pozulduğu və ya pozulma ərafəsində olduğu hesab olunan arqumentlər varsa, məsələ haqqında (korrupsiya cinayəti) yuxarıdakı orqanlara xəbər verməlidirlər və harada lazım olarsa digər uyğun hakimiyyət dairələrinə və ya yoxlama və ya islahedici səlahiyyətləri olan orqanlara xəbər verməlidirlər.

Bu maddə polisin işində həmrəylik təzyiqi olduğunu qəbul edir. Pis davranışın şahidi olan polis işçiləri, həqiqəti üzə çıxarmaq və korrupsiyanı durdurmaq kimi öz xidməti borcları ilə və susmaq kimi qrup təzyiqi arasında, paralanmış hala çevrilirlər. Korrupsiya haqqında xəbər verən və həmçinin, pozuntular üzrə komissiyaya daxil olan polis işçiləri üçün kompensasiya səmərəli ola bilər; lakin, buna hər bir ölkədə hüquqi qaydaların fonunda baxılmalıdır.

Şahidin, yəni ictimaiyyətin nümayəndəsinin, xəbər verənin, polis işçisinin, ifşaedicinin və ya şübhəlinin cəmiyyətdə tutduğu mövqedən asılı olmayaraq-fakt odur ki, şahidlər qurban ola bilər, ona görə ki, onların korrupsiyanın araşdırılmasında önəmli rolu heç bir zaman qulaqardına vurula bilməz. Ona görə də, təhlükəsiz ev, alternativ kimliklər, can-güdənlərlə qorunma, təhlükəsiz nəqliyyat və başqa vasitələr kimi gizli əməliyyatların mümkünliyi ilə məşğul olan möhkəm qorunma proqramları hazırlanmalıdır. Bunlar çox bahalı əməliyyatlardır və qorxudulan şahidləri qorumaq üçün maliyyə vasitələri olmalıdır. Yüksək səviyyəli şahid qoruma proqramları həddən artıq resurs tələb edir və onlar yerinə yetirilməzdən öncə lazımi şəkildə nəzərdən keçirilməlidir. Önəmli kriteriyə, yəni də şahidin təhlükəsizliyi və sağlamlığıdır.

3.3.4.2. Ssenari planlaşdırması

Cinayəti aşkar etmək və həmçinin bu cinayətə gətirən şəraiti təhqiq etmək təhqiqatçıların roludur. Onlar şübhəlinin cinayətin içində olduğunu təsdiq edən informasiyanı təsdiq edir və həmçinin, şübhəlinin günahsız olduğunu göstərən informasiyanı araşdırır. Bunu uyğun şəkildə etmək üçün, bu səyləri dəstəkləyən istintaq xətlərini aydınlaşdıran alətlərin inkişaf etdirilməsi zəruridir.

Araşdırıcı qruplar istintaqda nə baş verdiyinin və ya baş verəcəyinin təsvirini yaratmağa çalışacaqlar. Bu, faktlar və sağlam fərziyyələr əsasında qurulmalıdır, lakin həm də müəyyən düşüncə tələb edir. İstintaqçılar və təhlilçilər tərəfindən edilən təhlillər mütləq olaraq həqiqəti əks etdirmir; ona görə də nə baş verə bilər və ya gələcəkdə nə baş verəcəyi ehtimal olunur haqqında ssenarilər qurmaq üçün müəyyən vaxt sərf etmək ağıllı iş olardı. Bu proses, ssenari düşüncəsi adlanır və nə baş verəcəyi ehtimalı haqqında ideyalar hazırlamaq üçün istifadə olunur. Nə baş verdiyini yenidən inşa etmək üçün reaktiv ssenari düşüncəsi istifadə olunur.

Nəzəri cəhətdən, bu ssenarilər istintaqçılara real faktların imkan verdiyi yox, daha geniş səpkidə düşünməyə imkan verir və bu onlara yeni istintaq xətləri, yeni sübutlar və ya fərqli yanaşmalar tapmağa imkan verir. Burada ssenari kino çəkməyi planlayan zaman eskizlərin sıra ilə yığılmasına bənzəyən hal başa düşülür. Ardıcıl rəsmlər çəkilir və nə baş verdiyini və nə baş verəcəyini daha yaxşı təsəvvür etmək üçün düzülür¹⁶⁸.

Ssenari qurmaq üçün bu yaradıcı proses müəyyən qaydalarla tənzimlənir.

- Ssenarilər faktlar, analizlər, sübutlar və məhdud fərziyyələr əsasında qurulur və bu birləşmələrin nəticəsində ardıcılıq löhvəsi yaranır və o da mümkün istintaq xəttini ayırd etməyə kömək edir.
- Ssenarilər istintaqı aparmaq və prioritetləri müəyyən etmək baxımından köməkçi alətlər ola bilər, lakin bu işi aparanlar heç bir zaman unutmamalıdırlar ki, bu ssenari xəyalıdır.
- Ssenarillər iş fayllarına daxil edilə bilər və o, nəticədə bu işi aparanları cavabdehlik daşımağa imkan yaradar¹⁶⁹.

3.3.5. Ümumi təhqiqatçı prinsipləri

Cinayət əməllərinin araşdırılması və bu məqsədlə ssenarilər qurulması bu prosesi strukturlaşdırmaq üçün yeddi suala cavab vermək haqqındadır. (Aşağıda, Cədvəl 1-ə bax.)

Cədvəl 1: Cinayət əməllərinin araşdırılması zamanı yeddi qızıl sual

Nə	Nə baş verir? Birinci suala cavab verilməsi ən vacibdir. <i>Rəsmi olaraq nə</i> Əldə olan iş və ya hadisə cinayət əməlidir yoxsa mütləq olaraq cəza daşımayan, etik qaydaların pozulması ilə müşayiət olunan polis pis davranışdır? <i>Maddi olaraq nə</i> Məsələ hər bir təhqiqatın başlanğıc nöqtəsidir: orada nə baş verir? Real hadisə və ya davam edən korrupsiya faktları araşdırılmalıdır. Nə araşdırılır sualları istintaqa açıqlıq gətirir, çünki araşdırıcı qrup nə baş verdiyini anlamağa çalışır. Bu yeni suallar ortaya çıxaracaq.
Kim	Cinayəti(ləri) kim törədib? Bu ikinci sual çox lazımlıdır: əgər bu suala cavab yoxdursa, o zaman məhkəmə olmayacaq. İş o zaman həll olunur ki, "kim" sualına cavab olsun. <i>Rəsmi olaraq kim</i> Təhqiqatçılar, şəxsi hər hansı hadisə ilə bağlamaq üçün sübut axtarırlar. Hər hansı fərdin "şübhəli" olması bilinənə qədər, bu şəxsin cinayət törədən olmasını göstərən tutarlı şübhələr olmalıdır. "Kifayət qədər əsas" tələbi adlanan tələb polis işçiləri tərəfindən ixtiyari düşüncənin qurbanı olmasının qarşısını alır. <i>Maddi olaraq kim</i> Cinayəti törədən fərdlər adətən bunu boyunlarına almağa çalışmırlar. Onların özləri haqqında gedib polisə xəbər verməsi ağlabatan deyil. İnkar və dəlillərin izini itirmək və ya onları gizlətmək çox yayılmışdır. Toplanan sübutların mühüm hissəsi "kim" məsələsinə toxunur. <i>Məhkəmə ekspertiz dəlilləri</i> Məhkəmə fiziki ekspertizi sübutlarından daha güclü sübutlar yoxdur, lakin bu o zaman qiymətlidir ki, kontekstə qoyulsun. Müstəntiqin işi cinayət törədilən yeri, vaxtı, şübhəlini və cinayəti bir yerə gətirməkdir. Bu müsahibə yolu ilə və həmçinin, şahidlərin ifadələri ilə, ekspert ifadələri ilə və s. edilə bilər.
Harada	Korrupsiya sorğuları zamanı "harada" sualına cavab vermək çox zaman başqa suallara cavab verməkdən daha çətinidir. Korrupsiya kimi gizli saxlanılan başqa cinayətlər haqqında təsəvvur etmək çətinidir. Real cinayətin harada baş verməsi haqqında təsəvvur məhduddur. Məhkəmə dəlilləri üçün zəngin mənbə kimi çıxış edən "Harada" cinayət səhnəsinə isnad edir. Cinayət səhnəsi, həmçinin, müstəntiqlərə, cinayət səhnəsində tapılan sübut izləri əsasında real səhnəni quraşdıraraq "Nə" sualı haqqında da çox şey deyə bilər. İndiki dövrdə, cinayətlər cinayətin törəndiyi yerdən daha çox (orda ümumiyyətlə bir şey qalarsa) başqa yerlərdə iz qoyur. Müasir texnologiya və müasir bank işi, müstəntiqlərə, məsələn, internetdə email-ünvanları və pul köçürmə informasiyaları vasitəsilə dəlillər üçün iz axtarmağa imkan verir.

Nə zaman	Hüquqi baxımdan “nə zaman” sualı əhəmiyyət daşıyır. Hadisə baş verəndə rəsmi ittiham həmişə müəyyən zaman anına təsadüf edir. Baxmayaraq ki, davam edən korrupsiya halları geniş zaman ərzində fırlanır, məhkəmələr müəyyən xüsusi hadisələrin real faktlarla sübut olunmasını istəyirlər, məsələn, hadisə nə zaman və saat necədə baş verib. Araşdırma cinayət baş verəndən çox sonra aparılan zaman bunu müəyyən etmək çox çətin olur. Sənəd və pul izlərini araşdırmaq, gün və saatın müəyyən edilməsində həddən artıq qiymətli olar. İş email ünvanı, şəxsi email ünvanına gələn və gedən mesajlar və internetdən istifadənin tarix-cəsi təhqiqatçılara dəqiq informasiya verir.
Nə üçün	Çox cinayətlərin törədilməsi üçün əsas motiv müstəntiqləri məşğul tutur, çünki o təhqiqat üçün ən çətin istintaq xəttidir. Ümumiyyətlə, korrupsiyanın baş verməsinin beş motivi müəyyən edilmişdir. ▪ Maliyyə motivləri. ▪ Siyasi motivlər. ▪ Ailə bağlılığı (ailə üzvlərinə və ya ailənin düşmənlərinə qarşı xüsusi hərəkətlər və həmçinin, qohumların müəyyən cinayət törətməsi üçün hərəkətsizlik). ▪ Dostluq (dostların xahişini rədd etmək çətin olur) ▪ Qisas
Necə/Nə ilə	Korrupsiya hallarının baş vermə tərzləri (modus operandi-MO), əlbəttə, oğurluqla və ya qətl hallarındakı istintaqlarda əldə edilən baş vermə tərzlərinin özəlliklərindən fərqli olacaq; lakin baş vermə tərzinin analizindən çıxan başlıca bilgi qiymətli olaraq qalır. Baş vermə tərzinin araşdırılması korrupsiyanın başqa hallarını da üzə çıxarar və burada cinayət məlum olur, cinayətgər isə yox. Baş vermə tərzini çox vaxt cinayətgərin şəxsi imzası kimi görə bilərsiniz. İnsanlar öz uğurlarını təkrar etməyə meyillidirlər və əgər korrupsiyalı polis işçiləri müəyyən xüsusi yolla cinayətləri törətməkdə uğurlu olurlarsa, onlar çox ehtimal ki, öz davranışlarını davam etdirmək istədikdə eyni cür hərəkət edəcəklər. “Nə ilə” sualının soruşulması cinayətin hansı vasitələrdən istifadə edilib törədildiyi mənasını verir və tez-tez yeni məhkəmə tibbi imkanlar üzə çıxarır. Korrupsiya istintaqı zamanı kompyuterlər, email yazışmaları və telefon qulaqasmalarına baxılmalıdır, nəinki qətl araşdırmalarında olduğu kimi silah imkanlarına. “Nə ilə” sualını ciddi şəkildə araşdırmağa köklü səbəblər vardır, çünki cavab təkcə yeni istintaq xətlərini və ya məhkəmə ekspertizini aydınlaşdırmayacaq, həmçinin hadisəni törədən haqqında müəyyən əlavə informasiya da üzə çıxaracaq.

3.4. Təhqiqat prosesinin aparılması

Təhqiqat prosesi müxtəlif mərhələlərə bölünə bilər: giriş hissəsi, hazırlıq və planlaşdırma, həyata keçirmə və başa çatdırma. Hər bir mərhələ, addımları strukturlaşdırarkən və uyğun texniki metodlardan istifadə edərkən səciyyəvi məsələlərlə məşğul olur. Təhqiqat

prosesi bir xəttli proses kimi yox, qarşılıqlı əlaqə prosesi kimi görünməlidir. Bu təhqiqat mərhələləri Cədvəl 2-də daha ətraflı göstərilir.

Cədvəl2: Təhqiqat prosesinin mərhələləri

Giriş: Informasiya/şikayətləri topla və qiymətləndir¹⁷⁰	Bu qiymətləndirmə informasiya və ya şikayətləri müxtəlif kəşfiyyat mexanizmlərindən və texniki metodlardan istifadə etməklə aparılmışdır. ▪ İnformasiya toplanması. ▪ Sınıflaşdırma (informasiya mənbəsinin etibarlılığı). ▪ Başqa mümkün mənbələr vasitəsilə alınan informasiyaların təsdiqi ▪ İnformasiyanın faydası (əgər informasiya gizli mənbəni üzə çıxarırsa, o informasiyanın xeyri yoxdur). ▪ Risk qiymətləndirməsi. ▪ Təhqiqat strategiyası və məqsədlər üçün təkliflər.. ▪ Hər hansı korrupsiya növünün ciddiliyi və üstünlük təşkil etməsi. ▪ İddia edilən korrupsiya fəaliyyətinin qanuni xarakteri. ▪ Keçmişdə olan hallarla əlaqəli hallar. ▪ Qaneedici nəticənin mümkünlüyü.
Planlaşdırma və hazırlıq: strategiya və hərəkətin aydın şəkildə ifadəsi	▪ Qeyri-müəyyənliyin tanınması. ▪ İstintaq xəttinin müəyyən edilməsi. ▪ Bütün səylərin məhkəmədə təqdim edilə bilən dəlillərin toplanmasına yönəldiyini təmin etməli. ▪ Fəaliyyətləri yerinə yetirmək üçün bütün vasitələrin mümkün olmasını təmin etməli. ▪ Üç amili fikrində saxlayaraq araşdırma üçün uyğun metodlar seçməli. - <i>İş tapmacadır.</i> İstər hadisənin quraşdırılması olsun, istərsə də davam edən korrupsiya işi olsun, tapmacanın bütöv rəsmini qurmaq tez-tez

	çox çətin olur. Müstəntiqlər bacardıqları qədər bu tapmacanın çox hissələrini, törədilən cinayətin rəsmi məhkəməyə təqdim etmək üçün kifayət edəndə qədər bir yerə yığırlar. Şübhəlini məhkum etmək üçün bu tapmacanın nə qədər aydın olduğunu məhkəmə qərar verir. - <i>Prokuror kimi düşün.</i> Prokurorun rolu işi məhkəməyə təqdim etməkdir. Ən yaxşı mümkün halda prokuror əsasən qərar vermə prosesinə cəlb olunur və o, araşdırma qrupuna istiqamət verə bilər. Təhqiqatçıların daimi olaraq prokurorların rollarını bilmələri önəmlidir¹⁷¹. - <i>Vəkil kimi düşün.</i> Təhqiqatın məqsədi sübut toplamaqdır. Sübut cinayətlə bağlı faktların toplanmasıdır. Bu faktlar tez-tez şübhəlinin bu cinayəti törətdiyi haqda nəzəri baxışı dəstəkləmək üçün toplanır. Vəkillər təqdim olunan işdə ittiham olunan şəxsin lehinə dəlillərin olması ideyasını dəstəkləyəcəklər¹⁷².
Həyata keçirmə: Tapşırıqları yerinə yetirmə	▪ Plandan kənara çıxma. ▪ Fəaliyyətləri diqqətlə hazırla (sorgu-sual planını hazırla, ünvanları və əlavə informasiyaları yoxla və s.) ▪ Müstəntiqlərə informasiya ver və iş görüldükdən sonra qiymətləndir. Onların tapşırıqları yerinə yetirmədən əvvəl hazırlıqlı və məlumatlı olmasına əmin ol. Onlar işlərini başa çatdırdıqdan sonra aparılan sorğular, bütün toplanan informasiyaların və sübutların qorunmasını təmin edir. ▪ İstintaqın yeni xətlərinin aydınlaşdırılma bilməsi üçün cürbəcür fəaliyyətlərin nəticələrini analiz et.
İşin başa çatdırılması: Son addım	Bu mərhələdə bütün təhqiqat fəaliyyətləri başa çatdırılır və sübutlar toplanır. Baxmayaraq ki, bütün sübutlar məhkəmədə açıqlanmalıdır, ancaq elə hallar olur ki, bu açıqlanmaları qadağan edir. Məxvi əməliyyat nəticəsində əldə olunan dəlillər, qanunu yolla əldə edilməsinə baxmayaraq yararsız ola bilər. Bu o vaxt olur ki, əgər o gizli mənbənin kimliyini və ya dəlil toplamağın metodunu üzə çıxarır (əgər bu mənbə və metodlar gizli qalmalıdırlarsa). Müəyyən metodları gizli

	saxlamaq üçün uyğun səbəblər ola bilər; lakin bu araşdırmanın ilkin mərhələsində qiymətləndirilməlidir. Qanun pozuntuları vasitəsilə və ya polisin pis davranışı ilə və ya ədalətsiz münasibətlə toplanan sübutlar məhkəməyə təqdim edilməli deyil. Faktiki olaraq, bu cür dəlilləri olan hallar şübhə dərəcəsi yaradır və yüksək vəzifəli işçilər onların məhkəməyə təqdim edilməməsi ilə bağlı qərar verməlidir.
--	--

3.5. Təhqiqat qərar verməsi

Polis xidməti çərçivəsində, korrupsiya araşdırmasını strukturlaşdırmaq üçün təhqiqat qərar vermə prosesi əhəmiyyətlidir, xüsusilə də qərarların hesaba alınması yolları. Keyfiyyət təmin etmək və məhdud baxışları önləmək üçün bir sıra texniki vasitələr və metodlar ortaya qoyuldu: ekspert qiymətləndirməsi texniki vasitələri və PQQZ (proporsionallıq, qanunilik, qəbul edilən olma və zərurilik) metodologiyası. Bu altbölmə təhqiqat qərar verməni necə yerinə yetirmək üçün təkliflər verir.

Qərarları hesaba al. Şəffaflığı təmin etmək və ekspert qiymətləndirməsini və gözdən keçirməni dəstəkləmək üçün təhqiqat zamanı mühüm qərarları hesaba almaq lazımdır. Bu hesabat araşdırılan bütün hipotezləri və ssenariləri, istintaq xətlərini, yeni şübhəli tapılması və ya azad edilməsini və məxvi texniki üsulların tətbiqini, axtarış orderləri və s. özündə cəmləşdirməlidir. Yüksək vəzifəli təhqiqatçı bu qərarları hesaba almaqda məsuldur. Yüksək vəzifəli təhqiqatçılar öz qərarlarına görə məsuliyyət daşıyırlar, çünki verilmiş qərarların siyahısını hesaba almaq onlara bu qərarların əsaslandırılmasını başa düşməyə kömək edəcəkdir. Bu qərarları qəbul edən zaman, onların arxasındakı əsas səbəb də hesaba alınmalıdır.

Haşiyə 5: Dəlillərin toplanması, saxlanması və hesaba alınması

Diqqət, sübutların hansı yollarla toplanması, saxlanması və hesaba alınmasına verilməlidir. Sübutlar əldə olunan andan məhkəməyə təqdim edilənə qədər davamlı şəkildə diqqətə alınmalıdır¹⁷³.

Dəlillərlə məşğul olan adamların sayı çox olduqca, o zaman dəlillərin saxlanması zəncirinin qırılması şansı da böyük olur. Bu zəncirin qırılması dəlillərin qəbul edilməzliyinə gətirə bilər. Dəlillərin saxlanması zəncirini yaxşılaşdırmaq üçün aşağıdakı maraq nöqtələri qəbul edilməlidir.

- Sübutlarla az adamın işləməsini təmin et.
- Bütün sübutları işarələ; hər bir dəlil parçası ən azı harada və nə zaman əldə edildiyi haqda işarələnməlidir.
- Hər bir dəlili nömrələ və ya kodlaşdır; bu unikal nömrə və kod araşdırma zamanı dəyişməyəcək və bu dəlil parçası ilə əlaqədar hər bir (məhkəmə) hesabatda istifadə olunacaq.

- Dəlilləri işarələmək üçün etiketlərdən istifadə et və ya zərflərdən və ya üzərində böyük etiket olan plastik torbalardan və ya plastik qablardan istifadə et.
- Təhlükəsiz saxlama yeri yarat və dəlillər ora gətiriləndə və aparılanda onları qeydə alan və onları qoruyan işçi təyin et.

PQQZ metodologiyası qəbul edilən qərarların əsaslandırılmasına kömək edir. Bütün qərarlar bu dörd tələbə cavab verməlidir:

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. <i>Proporsionallıq</i> | Bu proporsionaldır mı, müstəntiq az proporsional-
lıqla işləyə bilər mi? |
| 2. <i>Qanunilik</i> | Bu qanunidir mi/müstəntiqin bu işi görməsinə
imkan verən qanun varmı? |
| 3. <i>Qəbul edləndirmə</i> | Bunu etmək qəbul edləndirmə /bu itkiyə apar-
mırmı? |
| 4. <i>Zərurət</i> | Bunu etmək zəruridir mi, eyni şey başqa yolla əl-
də edilə bilər mi? |

Ekspert qiymətləndirməsi. Ekspert qiymətləndirmələri üçün qəbul olunan qərarların hesabına alınması çox köməkedicidir. Təhqiqat keyfiyyətini təmin etmək üçün, ekspert qiymətləndirməsi çox sayda ölkələrdə tətbiq olunur. Korrupsiya araşdırmasının təbiətinin qətl araşdırmasından tamamilə fərqli olmasına baxmayaraq, ekspert qiymətləndirməsi metodu yenə də tətbiq edilə bilər. Bu metod dar baxışın qarşısını almağa kömək edir, araşdırma qrupu tərəfindən gözdən qaçırılan istintaq xətlərini aydınlaşdırır və araşdırmanın şəffaflığını və qanuniliyini təmin edir.

Dar baxışın qarşısının alınması. İstənilən cinayət təhqiqatında, istər qətl işi olsun, istər səmütəşəkkil cinayət istintaqı və ya korrupsiya işi olsun, orada həmişə dar baxış riski vardır. Dar baxış və ya təsdiq etmə meyli bütün hallarda mümkündür və onun qarşısını almaq çətinidir. Dar baxışın ortaya çıxmasına kömək edən mürəkkəb psixoloji mexanizmlər vardır. Təsdiq etmə meyli o tendensiyalara aiddir ki, müstəntiq özünün hipotezi əsasında real faktları yox, alınan informasiyaları təsdiq edir. Polis işçiləri öz fikirlərini dar çərçivədə formalaşdırmağa və ya əldə olan informasiya hesabına tez bir nəticəyə gəlməyə meyllidirlər. Fövqaladə hallarda onların tərəfli mövqeyi öz rəylərini dəstəkləmək üçün saxtalaşdırılmış dəlillərə gətirə bilər.

Təhqiqatçılar “qrupdüşüncəsi” haqqında biliyə malik olmalıdırlar. Qrup prosesləri yanlış ideyalar yaranmasına gətirə bilər və fərdləri ümumi ideyanı qəbul etmək üçün təzyiq altına qoyar.

Dar baxışın qarşısının alınması həm müstəntiqlərin, həm də təhqiqat rəhbərliyinin və prokurorların birgə məsuliyyətidir. Bütün səviyyələrdə, bu fenomen haqqında məlumatlılıq dəstəklənməlidir. Dar baxışın nəticəsi olan məhkəmənin bacarıqsızlığı polisin legitim-

liyinə və ona olan etibara dağıdıcı təsir edir. Dar baxışın qarşısını alan bir neçə yaxşı praktikanın toplusu aşağıda Haşiyə 6-da verilmişdir.

Haşiyə6: Dar baxışın qarşısını almaq üçün yaxşı praktikalar¹⁷⁴
▪ Dar baxışın təhlükəsi haqqında maarifləndirmə. ▪ Təhqiqatçıların öz ideyalarını paylaşmaları üçün təhlükəsiz hiss etdikləri mədəniyyət yarat. ▪ Təhqiqatın məqsəd və vəzifələrinə uyğun hərəkət et. ▪ Hipotez əsasında istintaq xətlərini müəyyənləşdir və yoxlama və saxtalaşdırma texniki metodlarını tətbiq et. ▪ Bütün təhqiqat variantlarını açıq qoy. ▪ Bütün araşdırmaların nəticələrini analiz edin və nəticə çıxarın. ▪ Şəffaf qərar vermə mühiti yaradın. ▪ Qərarlarınızı hesaba alın. ▪ Ekspert qiymətləndirmələri texniki metodlarını tətbiq edin.

3.6. İttihamın rolu

Tədqiqatlar, korrupsiyanı uğurla cilovlamaq üçün hüquq mühavizə ilə prokurorluq arasındakı münasibətlərin əhəmiyyətli olduğunu göstərir.

Korrupsiya ilə məşğul olmaq səlahiyyətində olan təsisatların, prokurorluq və məhkəmə ilə münasibətləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu münasibətlər korrupsiya hallarını məhkəməyə gətirib məhkəmə etməkdir. Beləliklə,əgər prokurorluq və məhkəmələrin imkanlarının güclənməsinə diqqət yetirilməsə,korrupsiya ilə mübarizə söyləri süquta uğrayacaqdır.

Dövlət prokurorunun rolu ölkədən-ölkəyə dəyişir:prokurorun təhqiqat etmək səlahiyyəti ola bilər və qərar vermə proseslərinə cəlb oluna bilər; başqa sistemlərdə prokurorlar tamamilə müstəqil rola malikdirlər və araşdırma prosesinə cəlb olunmurlar.

Dövlət prokuroru ilə yaxın əməkdaşlıq məsləhətdir, çünki, o araşdırmanın məhsuldarlığını artırır. Məhkəməyə nəyin təqdim edilməsinin lazım olduğu haqda birgə ideyalar və gündəmdə olan iş haqqında paylaşılan bilgi, korrupsiya araşdırmasının gücünü və məhsuldarlığını artırır. Buna baxmayaraq,polis işçiləri yadda saxlamalıdırlar ki,dövlət prokurorları da korrupsiya işlərinə qoşula bilərlər. Bu hallar xüsusilə korrupsiyanın genişlənməmiş,sistemli formalarında baş verir.

Dünyanın bir çox ölkələrində polis xidməti korrupsiyası və məhkəmə sistemi bir-biri ilə möhkəm şəkildə qarşılıqlı şəkildə bağlıdır; polis korrupsiyası məhkəmə sisteminə olan zəifliklər vasitəsilə ciciəklənə bilər. Aşağıda,Cədvəl3-də korrupsiyalanmış dövlət rəsmilərinin necə qəbul edilmələri haqqında Beynəlxalq Şəffaflığın Qlobal Korrupsiya Barometri tərəfindən 2006-cı ildə dərc edilən rəqəmlər göstərilir.

Cədvəl 3: Dövlət rəsmiləri müxtəlif bölgələrdə necə qavranır		
Bölgə	Polis	Qanuni sistem/ məhkəmə
Afrika	4.6	4.0
Asiya-Sakit Okeanı	3.8	3.3
Cənubi-Şərqi Avropa	3.9	4.1
AB və başqa Qərbi Avropa	2.7	2.9
Latin Amerikası	4.2	4.1
Şimali Amerika	3.1	3.5
Keçmiş kommunist dövlətləri	4.1	3.9

3.7. Polis pis davranışı ilə nə etməli

Polis pis davranışı və polis korrupsiyası mütləq olaraq eyni şey deyil və onlara eyni cür də münasibət bəslənməməlidir və polis pis davranışı, həqiqətən cinayət xarakterli olmayana qədər ona cinayət kimi yanaşılmamalıdır. Qeyri-etik davranış idarəetmə/islah/məsələsi kimi sayılmalıdır. Əgər daxili təhqiqat və anti-korrupsiya birlikləri, inzibati qanunsuz hərəkət adlanan hərəkət üzərində yox, fərqli korrupsiya məsələləri üzərində cəmləşirsə, o zaman onlar, öz legitimliyini artırır.

Polis işçilərinin öz daxili prosedurlarına olan etibarını artırmaq üçün inzibati təhqiqat ilə cinayət təhqiqatı arasında fərqlilik müəyyən edilməlidir. Polis pis davranışının qəbul edilməz olduğu aydın olmalıdır, lakin heç bir cinayət əməli baş verməyən ana qədər, bu cür davranış təşkilat daxilində həll yolunu tapa bilər. Korrupsiya ilə bağlı cinayət təhqiqatı, cinayət proseduru qaydaları və dəlillərlə tənzimlənir. Daxili inzibati təhqiqat isə əmək müqavilələri və davranış kodeksi ilə tənzimlənir.

Polis xidmətlərinin əlində kiçik hadisələr və iddiaarı həll etmək üçün iki vasitə vardır:

1. *Vasitəçilik*. Vasitəçilik o prosesə deyilir ki, orada günahgar sayılan polis işçilərinə öz fəaliyyətlərinə yenidən baxmaq üçün imkan verilir. Neytral vasitəçi tərəfləri qarşılıqlı qane edən bir nöqtəyə gətirməyə kömək edir. Günahgar sayılan polis işçiləri şikayətçilərin zərər çəkdiyinə dair həqiqi səbəblərin olduğunu qəbul edə bilərlər. Bu kiçik iddialarla bağlı işləri həll etməyin uyğun yoludur və adətən kobudluq və ya hərəkətsizliklə bağlı şikayətlərə qanədici cavabdır. Bu daha ciddi iddialar olan narahatçılıq və ya əsassız həbs hallarında, xüsusilə də təsdiqedicə sübutun olmadığı hallarda tətbiq edilə bilər. Vasitəçilik prosesi nəticəsində polis işçiləri daha da şüurlu olar və özlərinin davranışlarını təkmilləşdirər; vasitəçilik həm də onların rəislərinə ilkin xəbərdarlıq etməyə imkan yaradar.

2. *İnzibati həll yolu*. Polis rəislərinin kiçik iddiaları inzibati yollarla həll etməyə səlahiyyətləri və sərbəst hərəkəti olmalıdır. Bu onlara cinayət işi yükü olmadan kiçik problemləri həll etməyə imkan verir. Kiçik hadisələr islah yolları vasitəsilə həll oluna bilər, məsələn, məsləhət verməklə, yol göstərməklə, yeni təlimlər və ya yaxından nəzarət etməklə həll oluna bilər. İnzibati cəzalarla, məsələn, rəsmi xəbərdarlıq və ya ödənilən tətillərinin sayının azaldılması kiçik problemlərin həlli üçün səmərəli yol ola bilər. Bunları etmək üçün qanuni əsas olmalıdır, çünki çox zaman cəza tədbirləri rəislərin səlahiyyətini aşır.

Kiçik hadisələrə rəhbərliyin cavabı, həmçinin iş yerlərində baş verən sistemli məsələlərə də əhatə etməlidir və müəyyən dərəcədə gələcək hadisələr üçün standartlar müəyyən etməlidir. Bunun həm müsbət, həm də mənfi tərəfi vardır və onun nəticələrinə ciddi yanaşılmalıdır.

4-cü Fəsil, polis xidmətlərində polis işçilərinin davranışı qeyri-etik olduqda, amma korrupsiya sayılmadığı hallarda bu cür problemlərin necə həll olunması ilə bağlı yaxşı hazırlanmış yanaşma təklif edir.

4-cü Bölmə: Səciyyəvi hallarda korrupsiyanın araşdırılması

Bu bölmə, korrupsiya ilə mübarizə zamanı nəzərə alınan xüsusiyyətləri müxtəlif vəziyyətlərdə müzakirə edir. 1-ci Fəsil bu hallarla əlaqədar korrupsiyanın müxtəlif formalarını nümayiş etdirən qrafiklə təmin edir. 7-ci Fəsil, bu vəziyyətlərdə korrupsiyanın araşdırılmasında səciyyəvi problemləri və çətinlikləri önə çəkir və tövsiyələr verir.

4.1. Münaqişə-sonrası ölkələr

4.1.1. Problemlər və çətinliklər

- Kök salmış korrupsiya praktikaları.
- Polis, məhkəmə, hüquqi və siyasi sistemlər pis təşkil olunur və onların korrupsiya səviyyəsi yüksəkdir.
- Keçmişdə olan münaqişələr etnik, qəbilə, klanlar arasında gərginlik mühiti yaradır və özəl maraqlar milli maraqlardan üstün olur.
- Beynəlxalq birlik münaqişə zamanı törədilən cinayətə görə araşdırma aparılmasına təzyiq edir..
- Çox sayda polis işçiləri münaqişəyə cəlb olunmuşlar və onlara ictimaiyyət tərəfindən şübhə ilə baxılır.

4.1.2. Tələblər və tövsiyələr

Bütün bunlar başqa Fəsillərdə də ətraflı müzakirə olunur.

- Hüquqi çərçivə qurmalı.

- Müstəqil prokurorluq və anti-korrupsiya idarələri qurmalı.
- Yeni işçi iş alındığı zaman sınaq prosesindən keçməli.

4.2. Keçid dövrü yaşayan ölkələr

3. 4.2.1. Problemlər və çətinliklər

- Bazar iqtisadiyyatına keçid mütəşəkkil cinayət qrupları üçün gəlir və güclərini artırmaq üçün imkanlar yaratdı..
- Siyasət,iqtisadiyyat və mütəşəkill cinayət arasındakı əlaqələr sistemli korrupsiya yaradılmasına və təhqiqatın çətinləşməsinə kömək edir.
- Tələblərə cavab verən qanunvericilik və resursların olmaması çətinlikləri artırır.
- Polis daxilində kiçik korrupsiya xroniki hal alıb.

4.2.2. Tələblər və tövsiyələr

- Tələblərə cavab verən qanunvericiliyin hazırlanması.
- İttiham etmək səlahiyyəti olan və xüsusi təhqiqat səlahiyyətləri olan,mə-sələn,aktivləri müsadirə etmək səlahiyyətləri olan anti-korrupsiya idarələri qur-malı.Aşağıda,3-cü nümunədə verilən Xorvat modeli maraqlı nümunədir.

Nümunə 3: USKOK, Xorvatiya Hüquq mühavizə növlü təsisat(xüsusiləşmiş prokurorluq xidməti)

Korrupsiyanın və Mütəşəkkil Cinayətin Ləğv edilməsi üzrə Xorvatiya İdarəsi (USKOK) çirkli pulların yuyulması və korrupsiya cinayətləri ilə əlaqədar, həm də mütəşəkkil cinayət fəaliyyətlərinin digər başqa növləri üzrə Dövlət Prokuroru İdarəsinin vəzifələrini yerinə yetirir. USKOK-un prosedur və təlimatları prokurorun idarəsi ilə oxşarlıq təşkil edir. Ədliyyə Nazirliyi daxili qaydalar haqqında sərəncam verir və idarənin kadr strukturunu qəbul edir. USKOK-un rəhbəri, ədliyyə nazirinin və ölkənin dövlət prokurorlarının iclasının rəyini alandan sonra baş prokuror tərəfindən təyin edilir. Xüsusiləşmiş anti-korrupsiya idarəsinin xarakteristikaları USKOK-a verilir və onun nəzdindəki anti-korrupsiya strukturu və ictimaiyyətlə əlaqə departamenti, korrupsiyanın törətdiyi zərər haqqında və onun qarşısını almaq üçün metod və vasitələr haqda ictimaiyyəti məlumatlandırmağa məsuldur. O,həmçinin Milli Anti-Korrupsiya proqramının fəaliyyət planında şərtləndirilən addımları istiqamətləndirir,korrupsiyanın formaları və səbəbləri haqqında hesabatlar və analizlər hazırlayır və mövcud qanunvericiliyə düzəlişlər təklif edir. USKOK hüquq mühavizə xidməti kimi inkişaf edir və görünür ki, onun korrupsiyanın qarşısını almaq funksiyası Xorvatiya təsisatları çərçivəsində özünün əhəmiyyətini itirir.

4.3. İnkişaf etməkdə olan ölkələr

4.3.1. Problemlər və çətinliklər

- Korrupsiyanın kiçik formaları yayılmışdır.
- İş dünyasında və siyasətdə korrupsiyalı praktikalar yayılmışdır.
- Korrupsiya ilə mübarizə təcililik tələb etmir.
- Tələblərə cavab verən idarəçilik və qanunvericilik və həmçinin anti-korrupsiya polis birliklərinin olmaması.

4.3.2. Təvsiyələr

- Korrupsiya ilə mübarizə üçün işlək və geniş sistem hazırlamalı.
- Uğurlar üzərində qurmağa imkan verən hallara fokuslanmalı və bu uğurları xəbərləşmə vasitəsilə ictimaiyyətə çatdırıb onların etibarını artırmalı.

4.4. İnkişaf etmiş ölkələr

4.4.1. Problemlər və çətinliklər

- Polis və məhkəmə korrupsiyası aşağı səviyyədədir.
- Polis xidmətinə etibar var.
- Mütəşəkkil cinayət, narkotik və insan alveri və çirkli pulların yuyulması korrupsiya risklərini artırır.
- Çevik metodlardan istifadəyə görə, bir çox korrupsiya formalarını aşkar etmək çətinidir.
- Müxtəlif dövlət idarələrinin müstəqilliyi (maliyyə, vergi, sosial, polis) və özəl sektorun düzxətli olmaması ardıcıl addımların qarşısını alır..

4.4.2. Təvsiyələr

- Daha geniş kontekstdə korrupsiya hallarının araşdırılmasını aparmaq üçün, qanunvericiliyə bütün zəruri informasiyaların inteqrasiyasına imkan verən düzəliş etməli.
- Korrupsiyanın çevik formalarının baş verə biləcəyi (maliyyə, məsələn) sahələrdə yüksək səviyyəli mütəxəssisləri işə almalı..
- Polis daxilində yüksək təlim almış anti-korrupsiya birlikləri hazırlamalı.

5-ci Bölmə: Mövzuya dair praktiki proqram, model və yanaşma nümunələri

Bu bölmə cürbəcür vəziyyətlərdə yerinə yetirilən proqramların, modellərin və yanaşmaların nümunələrini verir. Bu informasiya müxtəlif polis təsisatlarının korrupsiyaya qarşı mübarizədə araşdırıcı modellərdən, metodologiyalardan və proqramlardan necə istifadə etməsini müşahidə edərək anti-korrupsiya metodlarının qəbul edilməsinə istiqamət verir.

5.1. Müstəqil araşdırıcı yanaşma

Dünyada çox sayda anti-korrupsiya təsisatları vardır;bu bölmənin imkanları çərçivəsində iki əsas kateqoriya müzakirə olunacaq.1) hüquq mühavizə səlahiyyətləri olan çoxməqsədli idarələr və 2) hüquq mühavizə növlü təsisatlar.

1. Hüquq mühavizə səlahiyyətləri olan çoxməqsədli idarələr

Bu model,konsepsiyalar,analizlər və texniki yardım,ictimaiyyətə və informasiyaya çıxış, monitoring və araşdırma vasitəsilə korrupsiyaya qarşı mübarizə və önləmə əsasında qurulmuş vahid idarə yanaşması nümunəsidir. Çoxməqsədli idarələrə geniş səlahiyyətlər verilir,baxmayaraq ki,cinayət işinin təqibi sistem daxilində balanslı saxlamaq üçün ayrıca funksiya kimi qalır¹⁷⁵.

Nümunə4: Hüquq mühavizə səlahiyyəti olan çoxməqsədli idarə¹⁷⁶

Latviya –Korrupsiyanı Önləmə və Mübarizə Bürosu

Korrupsiyanı Önləmə və Mübarizə Bürosu Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs – KNAB) 2002-ci ildə yaradılmış çoxməqsədli anti-korrupsiya orqanıdır.Onun mandatı korrupsiyanın qarşısının alınması,təhsil və korrupsiyanın araşdırılmasından ibarətdir. KNAB-ın fəaliyyətləri korrupsiya cinayətlərinin araşdırılmasından və dövlət rəsmilərinin fəaliyyətlərinə nəzarət etməkdən və siyasi partiyaların maliyyələşdirilməsindən başlayaraq korrupsiya risklərinə, təhsil və təlimlərə qədər davam edir. O, həmçinin, milli anti-korrupsiya siyasətində mərkəzi nöqtə rolunu oynayır. KNAB dövlət idarəetmə sistemi tərkibində müstəqil təsisat olub araşdırma səlahiyyətləri ilə təmin edilmişdir.Qurulduğu gündən bəri,KNAB yavaş-yavaş daha çox maliyyə və kadrlarla güclənmişdir. 2006-cı ilin Fevralında,onun yüz iyirmi altı işçisi olmuşdur,və onların da çoxu cinayət təhqiqatı üzrə çalışır. 2005-ci ildə KNAB-ın büdcəsi təqribən €4.7 million olmuşdur.2005-ci ildə KNAB Latviyanın ən etibarlı dövlət idarəsi adlandırılmışdır.

2. Hüquq mühavizə növlü təsisatlar

Bu model ixtisaslaşmanın cürbəcür formalarını əhatə edir və aşkarlama və araşdırma strukturlarında və həmçinin,prokurorluq orqanlarında həyata keçirilə bilər. Hüquq mühavizə növlü təsisatlar xüsuləşmiş anti-korrupsiya aşkarlama,araşdırma və cinayət işini bir orqanda birləşdirməyə imkan verir.

. Nümunə 5: Hüquq mühavizə növlü təsisat

İqtisadi və Ekoloji Cinayətlərin Araşdırılması və Təqib Olunması üzrə Norveç Səlahiyyətli Orqanı

İqtisadi və Ekoloji Cinayətlərin Araşdırılması və Təqib Olunması üzrə Norveç Səlahiyyətli Orqanı (Den sentrale enhet for etterforskning og påtale av økonomisk kriminalitet

og miljökriminalitet – Økokrim) 1989-cu ildə qurulmuşdur. O iqtisadi və ekoloji cinayət halları, o cümlədən, korrupsiya halları ilə əlaqədar bütün böyük, mürəkkəb və ciddi halları aşkar edir, araşdırır və cinayət işini təqib edir. Bu xidmət, təsisat baxımından Milli Polis Direktorluğunun bir hissəsidir, lakin fərdi hallarda bu Dövlət prokurorluq xidmətinin mövzusu ola bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, Økokrim iki müstəqil təsisatdan yaranmışdır və bu gün onların bölünməz tərkibini təmsil edir-o xüsusi polis xidmətidir və xüsusiləşmiş prokurorluq xidmətidir.

Bu modellərin ümumiliyi ondan ibarətdir ki, onlar ictimai sahədə baş verən bütün korrupsiya hallarını araşdırırlar və sadəcə polis korrupsiyası və ya qanun pozuntularını araşdırmaqla məhdudlaşmırlar. Yuxarıda göstərilən anti-korrupsiya təşkilatlarının modelləri üç cür funksiyanı əhatə edir:

1. Yüksək səviyyəli halları və başqa halları araşdıran və təqib edən.
2. Önləyici işlər, məsələn, siyasi siniflərin iştirak siyahısının hazırlanması
3. Anti-korrupsiya dövlət təhsil proqramlarının inkişaf etdirilməsi.

Müstəqil anti-korrupsiya idarəsinin üstünlükləri və çatışmamazlıqları vardır. Aşağıda, Cədvəl4 bütöv olmayan siyahı təqdim edir.

Cədvəl 4: Müstəqil anti-korrupsiya idarəsinin üstünlükləri və çatışmamazlıqları

Üstünlükləri	Çatışmamazlıqlar
▪ Hökumət, anti- korrupsiya səyləri ilə ciddi məşğul olduğu haqda signal göndərir. ▪ Yüksək səviyyəli ixtisaslaşma və təcrübəyə nail olunmasına imkan verir. ▪ Təsisatı korrupsiyadan və başqa lazımsız təsirlərdən qorumaq üçün yüksək səviyyəli muxtariyyatın olmasını dəstəkləyir. ▪ Təsisatın, təhqiqat üçün məsul olan təşkilatlar və idarələrdən ayrı olması üçün məsafə ölçüsü müəyyənləşdirir. ▪ “Yenidən başlayan”, korrupsiyadan və mövcud təsisatlarda yer alan başqa problemlərdən azad olan tamamilə yeni təsisatın mümkünliyinə	▪ Daha yüksək inzibati xərclər. ▪ Təsisat və hüquq mühavizə işçiləri, prokurorluq işçiləri, auditlər və müfəttişlərlə əməkdaşlıq etmək üçün izolyasiya, maneələr və rəqabətlə nəticələnə bilər. ▪ Yeni təsisatdan çıxarılan mövcud strukturların qavranan statusunun azalmasına aparar. ▪ Başqa cinayətlə əlaqəli təşəbbüslər üçün eyni prioritet axtaran qruplar tərəfindən rəqabətli siyasi təzyiqlər yarada bilər. ▪ Onu kiçikləşdirmək cəhdlərinə məruz qala bilər və ya maliyyəsi az olan və ya tələblərə cavab verməyən hesabat strukturları tərəfindən sə-

imkan verir. ▪ Daha böyük ictimai etibara malikdir. ▪ Daha yaxşı təhlükəsizlik qorumasını təşkil edə bilər. ▪ Daha böyük siyasi,hüquqi və ictimai hesabatlılığa sövq edir. ▪ Tərəqqinin,uğurların və uğursuzluqların qiymətləndirilməsində daha geniş aydınlıq təmin edir. ▪ Korrupsiyaya qarşı daha sürətli addımlar atmağa sövq edir. Xüsusi resursların istifadə olunmasını və rəsmilərin ümumi hüquq-mühavizə sisteminin,audit və oxşar təşkilatların rəqabətdə olan prioritetlərinin subyekt olmasına tapşırıq verir.. ▪ Korrupsiyaya qarşı əlavə ehtiyat tədbirlərini öz içinə alır və orada o,adi hüquq mühavizə orqanlarını müşahidə etmək imkanında olur və əksinə əgər təşkilatın özü korrupsiyalıdırsa, onu da müşahidə edir.	mərəliyi azaldılar.
--	----------------------------

5.2. Daxili araşdırma yanaşması

Yerli anti-korrupsiya birliyi qurmaqla,polis korrupsiyasını polis xidmətinin daxilində dəf etmək mümkündür.Lakin bir neçə məhdudiyyət vardır. Polis xidməti daxilində daxili işlər birliyindən ayrı olan bu cür birlik tapmaq az-az hallarda ola bilər. Daxili işlər və anti-korrupsiya araşdırmaları o qədər oxşar və bir-biri ilə yaxın əlaqədəirlər ki,onları fərqləndirmək çətindir.

Daxili araşdırma yanaşmaları ilə baş verə biləcək cürbəcür problemlər qəbul edilməlidir. Bu problemlər tez-tez ayrılmalr və resurslarla və həmçinin peşəkar standartlar və işə alınmaqlarla bağlı olur..

Operativ nöqteyi nəzərdən,ən ehtimal olunan maneə araşdırıcılar üçün şübhəli bilinən polis işçisinin xeyrinə şübhə yaratmaq meylliyidir. İstintaq zamanı onlar cinayət törədilən zaman orada olmadıqlarını irəli sürür,bəhanələr gətirər və ya məlumatları açıqlaya bilər. Həm də, ictimaiyyət arasında araşdırmanın tərəf tutduğu haqda qavrayış da vardır. Daxili araşdırma birliyinə, polis işçisi əleyhinə şikayət göndərən çox az adam bu şikayətlərin ədalətlə baxılacağını düşünür.

Polis xidməti daxilində araşdırma aparılırsa maraqların toqquşması ehtimalı daha çoxdur: araşdırıcı heyətin öz tanışları ilə və köhnə dostlarla görüşməsi əhəmiyyət kəsb edir. Daxili işlər araşdırması normal idarəetmə sistemi altında aparılır və beləliklə araşdırmaya

müdaxilə riskinin olması yüksəkdir. İnformasiya sızması riski və buna görə də ilkin mərhələdə araşdırmaya vurulan zərər də mümkündür. Şübhəli polis işçilərinin, istinatçı apararı müstəntiqlər kimi çox zaman eyni məlumat bazasına çıxışları olur və onlar asan şəkildə özlərinin təhqiqat altında olub-olmamalarını yoxlaya bilərlər. Qəsdən edilməyən informasiya sızmaları xidmət daxilində şaiyələr yaradar və onlar da getdikcə şübhəli bilinən polis işçilərinə çatır..

Xidməti işlər üzrə araşdırmalarda, maliyyə ayrılımları və resurs məsələləri rol oynayır. Çox zaman xidməti işlər üzrə şöbə xidmət daxilində ən yaxşı avadanlıqla təmin olunmayan birlik olur. Polis rəhbərliyi xidməti işləri üzrə şöbəni prioritetləşdirməlidir və onların ştat çatmamazlığının və pis avadanlıqla təmin olunmalarının qarşısını almalıdır. Yuxarıda deyildiyi kimi, yaxşı işlək xidməti işlər araşdırması şöbəsinin qurulması üçün, əhəmiyyətli maliyyə resursları lazımdır.

Araşdırmaların həssas təbiətinə görə, təhqiqat apararı işçilər xidmətin ən yaxşı müstəntiqləri olmalıdır. Təəssüf ki, xidməti işlər üzrə şöbə ləkəli olduğundan çox sayda talantlı müstəntiqlər üçün cəlbədicisi deyil. Bu halı dəyişmək və bu iş üçün ən yaxşı adam tapmaq üçün cürbəcür tədbirlər görülməlidir¹⁷⁷.

- Xidməti işlər araşdırması şöbəsinə keçən müstəntiqlər yüksək təcrübəli və başqa sahələrdə apardığı təhqiqatlarda uğur qazananlar olmalıdır.
- Xidməti işlər araşdırması şöbəsinin müstəntiqləri xüsusi təlim keçməlidirlər.
- Müstəntiqlər stressi idarə etmək üçün və həmkarlarının təzyiqinə müqavimət göstərmək üçün psixoloji testlərdən keçməlidir.
- Maaş və statusda stimullardan istifadə edilməlidir.
- Vəzifə artımı gözləyən müstəntiqlərin ən azı iki il xidməti araşdırmalar şöbəsinə işləməsi məcburi olmalıdır.

Nümunə 6: Pis işləyən xidməti işlər şöbəsinin nümunəsi

1980-ci illərin sonunda Avstraliya məhkəməsi Kvinslənddə baş verən polis korrupsiyası ilə bağlı iki illik araşdırma apardı. Uzaq nöqtələrə çatan bu istintaq polis komissarının və bu işə qarışmış siyasi liderlərin və polis işçilərinin məhkum edilməsinə gətirdi. Polis xidmətinin xidməti araşdırma şöbəsinə gəlincə, istintaq müəyyən etdi ki:

Daxili Araşdırma bölməsi kadrlar və resurs qıtlığı ilə və kamil olmayan metodlarla çətinliyə düşərək səmərəsiz olmuşdur. İşə bağlılıq və iradə olmamış və ciddi cinayətləri aşkarlamaq təşəbbüsü göstərilməmişdir. Bu bölmə korrupsiyalanmış polislərə isti yer vermişdir. O dostcu, rəğbətli, qoruyucu və təsirsiz müşahidəçi olmuşdur. O ləğv edilməlidir.

Xidməti işlər şöbələrinin etibarını artırmaq üçün onlar ancaq ciddi cinayət əməllərini və bağlanmalı olan ciddi qanun pozuntuları işlərini araşdırmalıdırlar. Digər etik pis davranış rəhbərlik/islah məsələsi kimi hesaba alınmalı və xidməti işlər şöbəsi tərəfindən araşdırılmalı deyil.

İkinci tövsiyə ondan ibarətdir ki, onların təhqiqat strategiyalarını dəyişməklə və “işə ən yaxşı adam” prinsipi ilə xidmətə almaqla, xidməti işlər araşdırmaları şöbələri uğurlu işlərin/bağlanmaların sayını artırma bilər..

Bu mövzu ilə bağlı daha ətraflı informasiya 5-ci Fəsildə daxili nəzarətlə əlaqədar verilmişdir.

6-cı Bölmə: Həyata keçirmə

Bu bölmə təlim tədbirlərinin həyata keçirilməsi yolu ilə polis xidməti daxilində korrupsiyaya qarşı mübarizə imkanlarını necə gücləndirmək üçün təkliflər verir.

6.1. Seminarlar

Səmərəli təhqiqat strategiyaları hazırlamaq üçün anti-korrupsiya proqramları həyata keçirən ölkələr bu seminarlardan faydalana bilər¹⁷⁸ və seminarlar zamanı bilgilərini paylaşar və inkişaf etdirər. Bu seminarların ən yaxşı mövzuları aşağıda göstərilmişdir:

- *İzləmə.* Səmərəli strategiyalar hazırlanması üçün açar, korrupsiyanın ölçüləri və onun yaranması haqqında bilgidir. Nə qədər yayılmış olması və təşkili səviyyəsinin müəyyən edilməsi lazımdır.
- *Risk qiymətləndirməsi.* Təhqiqat strategiyalarının həyata keçirilməsi çox sayda risklərlə müşayiət olunur və onlar müəyyən edilməli və birlikdə razılaşdırılmalıdır. Bu riskləri həll etməyə qadir olan strategiyalar bu seminarların nəticəsi olmalıdır.
- *Nəzəriyyə.* Bilgi çərçivəsini necə qurmaq haqqında nəzəri giriş seminarın bir hissəsi olmalıdır. Əhatə olunan məsələlər aşağıdakılar ola bilər:
 - Mavi sükut divarı tanınması
 - Strategiyalar və taktikalar
 - Araşdırıcı şəffaflıq (dar baxış) və qərar vermə
 - İlk araşdırıcı nəzəriyyə (yeddi sual metodologiyası).
- *Yaxşı praktikalar.* Dünyanın çox hissəsində anti-korrupsiya strategiyaları uğurlu olmuşdur; seminarlar yaxşı praktikaları paylaşmaq üçün əla yoldur.

Yerli standartlar və məhdudiyyətlərə görə, iki günlük seminarlar səmərəli ola bilər. Yerli təlimlər araşdırma metodlarının (yeni hazırlanmış) tətbiqini həyata keçirmək üçün lazımdır.

6.2. Təlim

Qərar vermə imkanlarını və peşəkarlığı artırmaq üçün,qərar vermə proseslərində rəhbər vəzifələr tutan polis işçiləri üçün təlim proqramları hazırlanmalıdır.Qərar vermə proseslərində(o cümlədən,media strategiyaları,ekspert qiymətləndirməsi, dar baxışın qarşısının alınması və hesabat qərarları)iştirak edən adamların təlimi üçün səmərəli yol,real həyatla bağlı praktiki seminarlardır.Bu cür seminar,nəzəri və praktiki tapşırıqlar daxil olmaqla təlim proqramının ən yüksək nöqtəsi olmalıdır.Bu cür təlimə,qərar vermə prosesi şəffaf olmuş və uğura aparmış korrupsiya araşdırmasının hal kimi öyrənilməsi də daxildir.

6.3. Təşkilat

Anti-korrupsiya təşkilatı və səmərəli anti korrupsiya proqramı qurmaq üçün,beyin həmləsi seminarlarında və açılış görüşlərində araşdırmanın rolu açıqlanmalıdır. Uğurlu anti-korrupsiya proqramları olan ölkələrlə və ya onlar haqqında biliyi və təcrübəsi olan ölkələrlə tərəfdaşlıq layihələri məsləhətlidir.

Bölmə7: Yekun iddialar və Təvsiyələr –Fəsil 7

Hüquqi çər-çivə	Korrupsiya ilə mübarizə,əlavə araşdırıcı və prokurorluq səlahiyyətləri olmadan faktiki olaraq mümkün deyil. Ona görə də,hansı əməllərin araşdırılması və necə araşdırılmasını müəyyən etməyə əlavə diqqət yetirmək üçün cinayət kodeksi və cinayət proseduru kodeksi hazırlanmalıdır. Araşdırıcı metodun müdaxilə dərəcəsindən asılı olaraq,polis və anti-korrupsiya təşkilatının riayət etməli olduğu təlimatlar da bir o qədər ciddi olmalıdır¹⁷⁹. Müntəzəm cinayət prosedurları,aktivləri müsadirə etmək,axtarış aparmaq,telekommunikasiyaları tutmaq və məxvi texniki aparatlar yerləşdirmək mümkünlüyinə imkan verməlidir. Əgər bu prosedurlar polis korrupsiyasını araşdırmaq üçün kifayət deyilsə,əlavə prosedurlar da hazırlanmalıdır.
Müstəqillik	Münaqişə sonrası,inkışaf etməkdə və keçid dövrü yaşayan ölkələrdə, polis korrupsiyasının araşdırmasını təşkil etməyin ən yaxşı yolu müstəqil anti-korrupsiya təşkilatlarının qurulmasıdır,məsələn,Xorvatiya modeli kimi. Müstəqilliyi təmin edən izləmə komitələrinin olması zəruridir.(6-cı Fəsilə bax). Çoxməqsədli təsisatların uğurlu olması ehtimaldır,çünki onlar araşdırmaları,önləmələri və təhsili inteqrasiya edə bilər.
Strategiyalar	Araşdırıcı strategiyaları müəyyən edən aparıcı amillər,korrupsiyanın necə təşkil olunması və onların yayılıb-yayılmamasıdır. Araşdırıcı

	strategiyalar hazırlandığı zaman yerli xarakteristikalar da hesaba alınmalıdır. Qabaqcıl texniki metodlar da yəqin ki, uşurlu ola bilir; lakin, onlar geniş təlimlər və qanunvericilik aktları tələb edir və həmçinin, iştirakçıların təhlükəsizliyini təmin edə bilən struktur tələb olunur. Qısa müddətli, az resurslar tələb edən, dəqiq strategiyalar uzun müddət davam edən müdaxiləçi metodlardan daha uşurlu olacaq.
Mədəniyyət	Polis təşkilatlarının qapalı mədəniyyəti polis korrupsiyasının araşdırılması zamanı mühüm amil sayılır. Polis işçilərini öz həmkarlarına qarşı “siçovulluq” etməkdən qoruyan mavi sükut divarı ciddi problemdir. Bu mədəniyyəti qırmaq üçün müsbət tədbirlərə, xidməti və anti-korrupsiya araşdırmaları müstəntiqlərinin vəzifələrini və imiclərini yeniləmək və yalnız ciddi cinayət əməllərinin araşdırılması daxildir. Kiçik qanun pozuntuları ilə məşğul olmaq üçün rəhbərlik qətnamələri də vardır.
Qərar vermə	Polis korrupsiyasının araşdırılması şəffaf qərar qəbul etmə prosesi tələb edir. Araşdırmanın nəticəsi müntəzəm şəkildə nəzərdən keçirilməlidir və araşdırıcılar öz qərarlarına görə məsuliyyət daşımalıdırlar. Bu araşdırmaların legitimliyini artırmaq üçün və polisə olan ictimai inamı artırmaq üçün zəruridir. Qərarların hesaba alınması həm qərar vermə prosesinin, həm də onun hesabatlılığının xeyrinədir.

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ FƏSİL 7 – Təhqiqat

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətini yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR / SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
Strategiya varmı yoxsa sadəcə peşəkar qaydalar və xüsusiləşmiş	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Araşdırma strategiyasını hazırlaya bi-	Biz: • Araşdırma ekspertləri olan işçi

texniki metodlar araşdırılmalı?	lərik • Qaydaların və texniki metodların nəticələrini qiymətləndirə bilərik • Daxili korrupsiya halları üçün xüsusi araşdırma modeli hazırlaya bilərik.	qrupları qura bilərik • Nəticələri qiymətləndirmək üçün auditor cəlb edə bilərik • Daxili təhqiqatçılar üçün qoruma qaydaları hazırlaya bilərik
Polislə cinayət işini aparənlər arasında yaxın münasibətlər varmı və onların korrupsiya hallarında rolları hansılardır?	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Cinayət işinə münasibəti qiymətləndirə bilərik • Araşdırmanın qarşılıqlı vəzifələrini müəyyən edə bilərik • Cinayət işinin qaldırılmasına nə vaxt əl atmaq haqqında aydın qaydalar hazırlaya bilərik	Biz: • Münasibətləri dərinləşdirmək üçün prokurorluqla danışa bilərik • Prokurorluq ilə daxili qaydaları müəyyən edə bilərik • Daxili qaydaları dəyişə bilərik
Kadrların pis davranışı ilə korrupsiya arasında fərqi müəyyən etmək üçün aydın qaydalar varmı?	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Daxili qaydaları qiymətləndirə bilərik • Pis davranış və korrupsiya üzrə fərqli rollar hazırlaya bilərik • Pis davranış və korrupsiyaya qarşı açıq aydın cavablar hazırlaya bilərik	Biz: • Qarşılıqlı və fərqli faktları müəyyən etmək üçün işçi qrupları qura bilərik • Yeni qaydaları qərar verib danışa bilərik • Cavabları başa düşülən qərarlar kimi çatdırı bilərik
Daxili müstəqil araşdırmalardan asılı olaraq bizim araşdırma rolumuz nədir? Bizim korrupsiya işlərində rolumuz nədir?	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Hüquqi qaydaları və hökumət siyasətini qiymətləndirə bilərik • Araşdırmanın aydın məsuliyyətini hazırlaya bilərik • Əgər lazım olarsa, təhqiqat və məsuliyyəti növlərə bölməyi dəyişə bilərik	Biz: • İşçi qrupu qura bilərik • Hökumət və prokurorluq ilə bir işləri müzakirə edə bilərik • Korrupsiya hallarında təşkilatın və rəhbərliyin aydın rollarını müəyyən edə bilərik Qeyd: 9-cu Fəsildə təsvir edilən mexanizmlər faydalı ola bilər.

8-ci Fəsil

1-ci Bölmə:

Bu fəsil bacarıqlar qurmaq məsələlərinə aydınlıq gətirir, çünki, o, korrupsiyaya qarşı mübarizə ilə əlaqəlidir. O, polis xidmətlərindəki polis işçiləri arasında korrupsiya problemləri ilə bağlı məsələlərdə maarifləndirməyə bacarıqlar qurmağın necə kömək etdiyini nəzərdən keçirir və onun yaratdığı problemlərlə məşğul olmaq üçün metodlar təklif edir. Bu fəsilin məqsədi, cülbəcür bacarıq qurmaq tədbirləri ilə polis xidmətində anti-korrupsiya mədəniyyətini gücləndirməkdir..

Bu fəsil etika və polis fəaliyyətinə fokuslanan bacarıq qurma proqramını hazırlamaq üçün də istiqamətlər verir. O çeviklik qurmaq yolları və korrupsiyaya müqavimət üçün möhkəm format təklif edir. Bu, qanunvericiliyin, kodekslərin, siyasi konsepsiyaların, praktikaların və prosedurların əhatə etdiyi alətlərdən və texniki metodlardan istifadə edərək cülbəcür yanaşmaların vasitəsilə həyata keçirilə bilər.

1.1. Bacarıqlara yiyələnmək nə deməkdir?

Bacarıqlara yiyələnmək, polis korrupsiyası kimi konkret problem ilə məşğul olmaq üçün təşkilatın atributunu müəyyənləşdirmək və gücləndirməkdir. Bacarıqlara yiyələnmək vasitəsilə cülbəcür məqsədlərə çatmaq olar, məsələn, liderliyin inkişafı və ya rəngarənglik buna misal ola bilər.

Bacarıqlara yiyələnməyin BMİP tərəfindən verilən rəsmi tərifə aşağıdakı kimidir: "Fərdlərin, təşkilatların və cəmiyyətin öz funksiyalarını yerinə yetirmək, problemləri həll etmək və davamlı şəkildə məqsədləri müəyyənləşdirib onlara nail olmaq imkanlarıdır".

Oxucular nəzərə almalıdırlar ki, "bacarıqlara yiyələnmənin" adi mənasını konkret və ümumi sahələrdə¹⁸⁰, məsələn, İct4d tərəfindən (İnkişaf üçün İnformasiya və Kommunikasiya Texnologiyası) təmin olunan müəyyən bacarıqlar¹⁸¹ və keyfiyyətlər inkişaf etdirməyə ehtiyacı olan "inkişaf etməkdə olan ölkələr" təmsil edir.

Bacarıqlar qurulması tez-tez qurumlara verilən köməyə, adətən, müəyyən bacarıq və ya keyfiyyətlər inkişaf etdirmək ehtiyacı olan inkişaf etməkdə olan cəmiyyətlərə aid edilir və ya iş görmək qabiliyyətinin ümumi yüksəlməsi üçün edilir. Bacarıqların çoxu cəmiyyətlərin özləri tərəfindən qurulur, bəzən dövlətdə, bəzən QHT-lərdə və bəzən də özəl sektorda. BQHT-lər daha çox BMT sistemində, üzv ölkələrə öz texniki əməkdaşlıq proqramlarının tərkib hissəsi kimi bacarıqlar qurulması ilə kömək edir. Bacarıqlar qurulması sadəcə beynəlxalq yardım işlərinə aid deyil. Son vaxtlar, bacarıqlar qurulması hökumət tərəfindən əhali və sənaye yanaşmalarını sosial və ətraf mühit problemlərinə keçirmək üçün istifadə olunur.

Bundan əlavə, yuxarıdakı tərifdə deyildiyi kimi, bacarıq qurulması indi hər hansı temaya uyğun proses kimi başa düşülür, məsələn, səhiyyə sahəsində, sosial vəziyyətlə bağlı və ya təhsillə bağlı bacarıqlara yiyələnmək proqramları vardır¹⁸². Səhiyyə sahəsində nümunə belədir:

Bacarıq qurulması fərdlər, qruplar, təsisatlar, təşkilatlar və cəmiyyət üçün yerli, ölkə və beynəlxalq səviyyədə, davamlı şəkildə, böhranın səhiyyəyə yaratdığı təhlükələrə daha səmərəli hazır olmaq və cavab vermək imkanları qurmaq prosesidir. Bu proses güc artırmaq və ya yaratmağı nəzərdə tutur və onun əsasında əhali fəvqaladə hallar və fəlakətlərdən döğən zəiflikləri aradan qaldıra bilər.

Bu 8-ci Fəsil polisdə bacarıqlar qurmaq məsələsini nəzərdən keçirəcək, lakin dərc olunan materialların çoxu bir çox gözə qarpan istisnalardan fərqli olaraq başqa sahələrdədir¹⁸³. Bacarıq qurulması prosesini nümayiş etdirməyə xidmət edəcək yaxşı nümunə və resurs səhiyyə sektorundadır¹⁸⁴. Dərc olunan materiallar “bacarıq qurulması” ifadəsinin səhiti istifadəsinə qarşı xəbərdarlıq edirlər, çünki onun yayılmış istifadəsi bu terminologiyanın düzgün başa düşülməməsi və xətalara gətirir; deyilir ki, (Potter & Brough, 2004) “bu ifadə o qədər hər şeyi əhatə edən termin olmuşdur ki, o, analitik və praktik baxımdan “mənasız” hala düşmüşdür”. Digər müəlliflər yazırlar ki, bu termin qiymətdən düşmüş və sadəcə təlim və inkişaf məsələlərinə aid edilir. Bu bölmənin axırında bu ifadənin mənası oxucuya daha da aydın olacaqdır.

Potter və Brouq ((Potter & Brough, 2004) görünür ki, razılaşırırlar ki, bacarıqlar qurulması daha geniş termin olub, təşkilatın bütöv və strateji inkişafını, onun idarə və bölmələrini və təşkilat daxili fərdi işçiləri əhatə edir. Onlar bacarıqlar qurulmasını təşkil edən doqquz tərkib hissəyə isnad edirlər; aşağıda Həşiyə 1-ə baxın.

Həşiyə 1: Sistemli bacarıq qurulmasını təşkil edən doqquz element

1. **İş görmə bacarığı:** İş görmək üçün əldə olan alətlər, pul, avadanlıq, is-tehlikə malları. Məsələn, maşınlar, atıcı silah, şəxsi qoruyucu avadanlıq.
2. **Şəxsi bacarıq:** İş görmək üçün işçilərin kifayət qədər savadlı, yaxşı təlim keçmiş, təcrübəli və özünə inamlı olmasına çalışmaq. Məsələn, işçilərin son qə-nunvericilik haqqında bilgiləri vardır.
3. **İş həcmi yerinə yetirmə bacarığı:** İşin həcmi yerinə yetirmək üçün geniş təcrübəli kifayət qədər işçinin təmin edilməsi. Məsələn, mütəxəssis kadri büt-ün növ fəvqaladə hallarla məşğul olmaq üçün 24 saat, 7 gün hazır olmalıdır.
4. **Rəhbərlik bacarığı:** Səmərəli monitorinq və hesabat sisteminin olduğunu təmin etməli. Məsələn, işçilər bir problem olduqda hara müraciət etməyi bilirlər.
5. **Vasitələr imkanı:** Polis funksiyasını səmərəli yerinə yetirmək üçün vasi-tələrin təmin edilməsi. Məsələn, kifayət qədər polis şöbələrinin və ya səmərəli polis işi və ictimaiyyətlə əlaqə üçün lazımı məsafədə alternativ vasitələrin olması.

6. **Dəstək xidmətləri imkanları:** İrəlidə olan xidmətlərə səmərəli dəstəyin təmin edilməsi. Məsələn, kadrlar/dəstək funksiyaları,təlim,məhkəmə yoxlamaları xidmətləri.

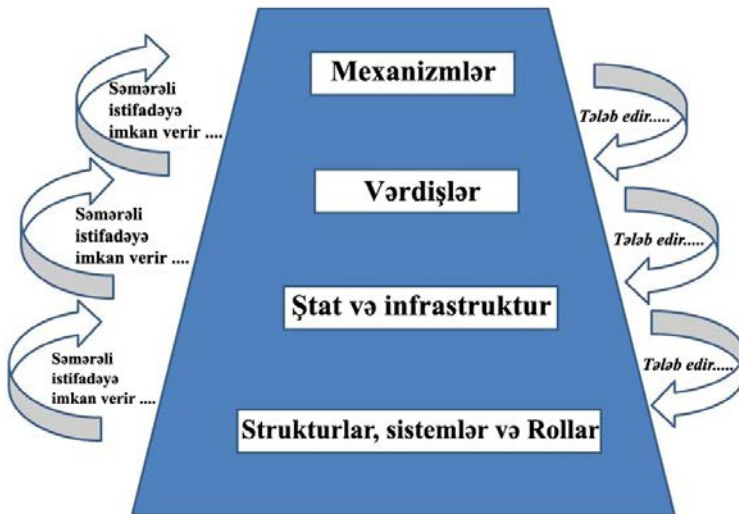
7. **Sistemin imkanı:**Səmərəli informasiya idarəetməsi,informasiya kommunikasiya texnologiyası və vaxtlı-vaxtında informasiya axını,tələblərə cavab verən maliyyə və maliyyə idarəetməsi.

8. **Struktur imkanı:**Təşkilati ierarxiyanın optimal model olduğunu təmin etməli:idarəetmənin mümkün qədər bir neçə təbəqəli olduğunu və qərar vermədə səlahiyyət bölünməsinə. Qərargahın funksiyası operativ cinahı dəstəkləmək və irəli aparmaq olmalıdır-əksinə yox.

9. **Rol bacarığı:** ümumi təşkilati strategiyanın daxilində fərdlərin,qrupların və idarələrin səmərəli operativ işi üçün onların “səlahiyyətləndirilməsinin” təmin edilməsi(optimal məhsuldarlıq əldə etmək üçün büdcələrin və qərar vermə mexanizmlərinin bölünməsi).

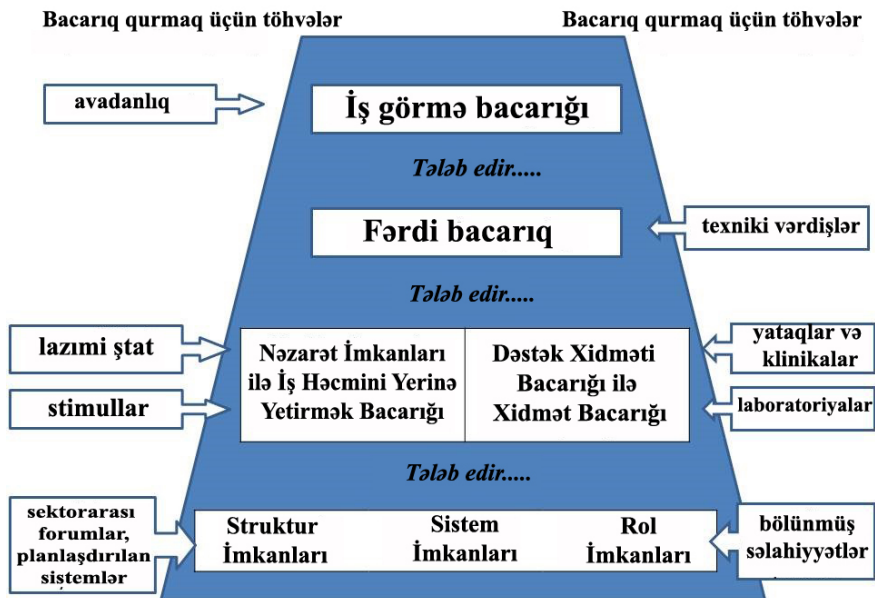
Haşiyə 1: Müəllif tərəfindən Potter və Brouqdan istifadə edərək polislik kontekstinə uyğunlaşdırılan sistemli bacarıq qurmağın doqquz tərkib hissəsi.

Bacarıq qurmağın xülasəsi beş sahəyə aiddir: 1)Mexanizmlər 2)Təcrübələr 3) İşçilər və İnfrastruktur 4) Strukturlar 5)Sistemlər və Rollar, Rəsm1-in aşağıdakı diaqramında təsvir olunur.



Şəkil1: Bacarıq Piramidası. Mənbə: Potter və Brouq (2004)

Oxucunun gördüyü kimi, bu şəkil prosesin gedişini göstərir və göstərilən beş sahə bir-birinə söykənir və onların hamısı bir-birindən asılıdır; ona görə də bütün bacarıq qurma layihələri mürəkkəbdir və idarəetmə məsləhətləşmə vasitələrindən istifadə edərək çevik idarəetmə və nəzarət tələb edir. Bu sahələr idarəetmə dili ilə desək “bərk” və “yumşaq” predmetlərə bölünür. Məsələn, bərk sahələrə avadanlıq, informasiya kommunikasiya texnologiyası və vasitələri və yumşaq sahələrə kadr məsələləri, təlim və s. aiddir. Sonrakı bölmələrdə izah edildiyi ki, bərk sahələrlə məşğul olmaq yumşaq sahələrdən asandır. Aşağıdakı diaqramma bacarıq qurmanın inkişafı ilə bağlı körpüləri və onun əvvəl ifadə etdiyimiz doqquz elementlərlə necə əlaqədə olduğunu təsvir edir. Bu diaqram səhiyyə sektoruna aiddir və aşağıda 2-ci Rəsmdə polis sektoru kontekstində də verilmişdir.



Şəkil 2: Səmərəli bacarıq qurma piramidası. Mənbə Potter və Brouq (2004)

Qısaca desək, bacarıqlara yiyələnmə hər bir təşkilatda rəhbərlik, idarəetmə və işçilər üçün paradigma dəyişikliyi ehtiva edir. Bu fəsilə baxılan bacarıqlara yiyələnmənin bir çox elementləri aşağıdakılardır:

- Şəxsi və təşkilati inkişaf
- Təşkilati çeviklik
- İşçilərin hərtərəfli təcrübəsi
- Güclənmiş qrup işi
- Təşkilati hərəkətililik
- Müasirləşmə
- İşçilərin:
 - Motivasiyası
 - İşə qoşulması
 - Öhdəlikləri
- Təşkilati:
 - koordinasiya
 - vəhdət
 - kommunikasiya
 - Ümumi məqsədlər və davamlı təkmilləşmə kimi təşkilat və işçilərin əməyi

Polis işçiləri öz təşkilatlarında “yenidən-strukturlaşma” kimi dəyişikliklər ediləndə bacarıq qurulmasına baxa bilərlər; optimal məhsuldarlığı, səmərəliliyi və qənaəti təmin etmək məqsədilə polis xidmətində idarələrin və ya şöbələrin son azaldılma tendensiyası. Əgər bu Vəsaitdə olan bütün amillər nəzərə alınmaqla dəyişikliklər edilirsə, dəyişiklik proqramı uğurlu olmalıdır; təəssüf ki, çox nümunələr uğur qazanmır. Bunun səbəbləri oxucuya bu fəsilin sonunda məlum olacaq..

8-ci Fəsilin məqsədlərindən biri, polis korrupsiyasının təsirlərini azaltmaq və ya yüngülləşdirməkdən ötrü xüsusi bacarıq qurma tədbirləri təmin etməkdir. Bu, polis xidmətində ideal etik polis xidməti əldə etmək üçün polis xidmətində bacarıqlar yaratmaqla baş verə bilər və ictimai və özəl sektorlarda olan başqa təşkilatlarda rol modeli kimi yaxşı nümunə göstərə bilər.

Bacarıqlar qurulması təşkilatın rəhbərliyinin öhdəliyini və təşkilati mədəniyyətə dəyişikliyi zəruriləşdirir. Anti-korrupsiya fəaliyyəti “işləri burada gördüyümüz yollara” daxil edilməlidir: başqa sözlərlə, o nə isə normal davranış və qəbul edilən iş praktikası kimi gündəlik iş fəaliyyətinə daxil edilməlidir və o, yeni təşkilati baxışın və dəyərlərin müəyyənələnməsi və həyata keçirilməsi vasitəsilə təşkilatın mədəniyyətinə hopdurulmalıdır.

Digər fəsilərlə əlaqə

Bu fəsildə müzakirə edilən müəyyən mövzular başqa fəsilərdə də ətraflı inkişaf etdirilir:

Fəsil 1 korrupsiya formaları üzrə,

Fəsil 2 dəyərlər, qaydalar və davranış üzrə,

Fəsil 3 təşkilati işlər üzrə,

Fəsil 4 polis işçilərinə dəstək üzrə,

Fəsil 5 daxili nəzarət üzrə və

Fəsil 9 vasitələr üzrə .

Xüsusi linklər mətndə göstəriləcək.

2-ci Bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizədə bacarıqlar qurmaq nəyə görə əhəmiyyətlidir?

8-ci Fəsilin bu 2-ci Bölməsi, korrupsiyaya qarşı mübarizədə bacarıqlar qurmağın nəyə görə əhəmiyyətli olduğunu polis işinin təbiətinin müəyyən tərəflərini analiz edərək müzakirə edir: fərdi və təşkilati səviyyədə, anti-korrupsiya mədəniyyətini inkişaf etdirməklə və polis xidmətinin ictimai gözləntiləri qarşılamaq bacarığı ilə.

2.1. Bacarıqlar qurmaq polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə vacibdir

Polis xidmətlərinin polis korrupsiyasına qarşı bacarıqlar qurma tədbirləri zərurəti polislik işinin təbiətindən doğur. Bu daha çox polislərin fəaliyyətlərinə məxsus olan mənəvi bağlılıqdan və polis xidməti daxilində baş verən çoxlu səbəblər və meylliliklərdən meydana gəlir..

2.2. Bacarıqlar qurulması fərdləri korrupsiyadan çəkindirə bilər

Korrupsiyaya qarşı mübarizə fərdə qarşı-polis işçisinə qarşı yönəlməlidir. Bacarıq qurma bir prosesdir və burada fərdi polis işçisinə qarşı anti-korrupsiya tədbirləri müxtəlif yollarla həyata keçirilə bilər:

- Korrupsiya sahəsində getdikcə daha çox təzyiqlər və ya meyllilik halları ilə və dəyərlər və normaların toqquşduğu vəziyyətlərlə üzləşən polis işçilərinə kömək edir.
- Korrupsiya məsələləri üzrə polis işçiləri arasında maarifləndirmə aparır və onlara qəbul edilən və edilməyən davranış arasındakı sərhədi başa düşməyə imkan verir.
- Korrupsiyaya müqaviməti həm fərdi qaydada, həm də qrup daxilində artırır.

2.3. Bacarıqlar qurulması təşkilatın korrupsiyaya olan meyliyinin azalmasına kömək edir

Polis işçilərinin iş şəraiti korrupsiyaya təsir edə bilər. Fəaliyyətlər, mədəniyyət, təşkilati zəiflik, nəzarət və rəhbərlik üslubu korrupsiyaya mane olan və ya ona münbit şərait yarada bilən amillərdən bir neçəsidir. Ona görə də, polis xidmətinin necə təşkil olunduğunu və idarə olunduğunu bilmək vacibdir. Bu mövzu ilə bağlı əlavə məlumat 2-ci Fəsildə vardır və bu fəsil təşkilatların mədəniyyəti ilə məşğul olur, 3-cü Fəsil təşkilatın funksiyası və idarə edilməsi ilə bağlı məsələləri əhatə edir və 5-ci Fəsil isə nəzarət sistemi ilə bağlı məşğul olur. Birlikdə götürsək, onlar təşkilat səviyyəsində korrupsiya ilə məşğul olmaq üçün geniş yanaşma təklif edir. Bacarıqlar qurulmasına, təşkilatın bütün sahələrində qeyri-etik

və ya korrupsiyalı davranışın mənbəyi ola bilən mümkün zəiflikləri azaltmaq üçün təkmilləşməyə sövq edən qlobal cərchivə kimi baxılmalıdır.

2.4. Bacarıqlar qurulması anti-korrupsiya mədəniyyətinin güclənməsinə kömək edir

Bacarıqlar qurulması polis mədəniyyətinin dəyişilməsində gedən proses kimi polis işçilərinin korrupsiyanı mədəni baxımdan rədd etməsinə kömək edə bilər. Bu problem ancaq geniş şəkildə, ardıcıl surətdə, təşkilat boyu, bütün işçilərin (“and içən” və “içməyən”) cəlb olunduğu strateji yanaşma ilə həll oluna bilər. Bu, həmçinin, korrupsiyanın nə olduğunu və onun çox sayda formalarını necə müəyyənləşdirməyi və maraq toqquşmalarının mülahizə yürütməyə necə təsir etdiyini və onlardan necə çəkinməyi öyrədir, korrupsiya halları və ya potensial korrupsiya halları olduqda nə etməli və hara xəbər verməyi bilməyə və başa düşməyə gətirir.

2.5. Bacarıqlar qurulması polisə ictimai gözləntiləri qarşılamağa kömək edir

Polislərin ictimai gözləntiləri, ictimaiyyətin təhlükəsizlik və ədalət gözləntilərini qarşılayıb onların etibarını qazanmaq və saxlamaq imkanlarını əks etdirir. Polis xidmətlərinin öz işlərini yaxşı görmələri üçün əhali tərəfdən dəstəyə, hörmətə və köməyə ehtiyacları vardır. Əhalinin öz polis xidməti tərəfindən etibarlılıq və səmimiyyət qavrayışı və təfərlər arasında mövcud olan inam, polisin öz rolunu və məsuliyyətini necə səmərəli və məhsuldar aparacağına təsir edir. Bu məsələ ilə bağlı daha geniş müzakirələr üçün 7-ci Fəsilin 2.1 Bölməsinə baxın.

3-cü Bölmə: Korrupsiyaya qarşı mübarizə aparan polisə bacarıqlar qurulması necə inteqrasiya oluna bilər?

Bu bölmə, polis xidmətinin apardığı anti-korrupsiya tədbirlərinə bacarıqlar qurulmasını sistemli yanaşma ilə inteqrasiya etməkdən ötrü mexanizmlər təklif edir. O, xüsusi polislik üslubuna fokuslanmağa çalışmır, daha çox yaxşı idarəçilik prinsipləri müəyyənləşdirməyə və polis xidmətlərində bacarıqlar qurmaq üçün metodlar tətbiq etməyi və ümumi tərzdə anti-korrupsiya tədbirlərini stimullaşdırmağa çalışır.

3.1. Bacarıqlar qurulması zamanı diqqət verilməli elementlər

3.1.1. Təşkilatın proqramı hazırlanması

Bacarıqlar qurulması proqramının ilkin tədbirləri, təşkilatı anti-korrupsiya ilə bağlı müsbət düşüncə formatına gətirməyə köklənməlidir. Daxili və kənar korrupsiyaya qarşı təşkilatı gücləndirmək məqsədilə aparılan tədbirlərlə əlaqədar hər hansı bir dəyişimin uğurunu təmin etmək üçün bu tədbirləri dəstəkləyən ciddi çoxluq yaradılmalıdır. Dəyişimə olan müqavimət açıqlanmalıdır.

Ciddi çoxluq idarəetmədən başlamalıdır və polis işçilərinə və polis heyətinə gəlib çıxmalıdır, ondan ötrü ki, bacarıq qurma proqramlarının təsiri geniş olsun. Təcrübə göstərir ki, hər hansı əhəmiyyətli dəyişikliyin əvvəlində, təşkilat daxilində on faiz civarında dəstək olur, on faiz onun əleyhinə olur və səksən faiz qərarlı olur. Ona görə də, uğur bu geniş çoxluğu inandırmaqdan asılı olur.

Aşağıdakı alt bölmə, bacarıqlar qurma proqramının müvəffəqiyyətlə yerinə yetirildiyi halda, polis heyətinin rəhbərliyin arxasınca necə getdiyini açıqlayır və nəticədə xidmətin bütün səviyyələrində məsuliyyətin müəyyən edilməsinə aparır.

3.1.2. Elementlərin bacarıqlar qurma proqramlarına salınması

Proses anti-korrupsiya sahəsində təşkilatın indiki vəziyyətinin dəqiq qiymətləndirilməsi ilə başlayır. Xidmətin dəyərləri nədən ibarətdir? Onlar kodekslər və başqa sənədlər vasitəsilə necə həyata keçirilir? Hansı növ təlimlər keçirilir? Necə və kimlə? Təşkilat daxilində hansı münasibətlər vardır? Hansı cür liderlik üslubları, qərar prosesləri və xəbərləşmələri vardır? Korrupsiya ilə bağlı təşkilatın hansı zəiflikləri vardır? 2-ci Fəsil dəyərləri, qaydaları və davranışı və onların davranış kodekslərinə çevrilməsi məsələlərini müzakirə edir; 3-cü Fəsil korrupsiyaya qarşı mübarizənin təşkilati tərəfləri ilə bağlı çox sayda elementlər irəli sürür. Oxucular, burada müzakirə olunanlardan əlavə məlumat almaq üçün bu fəsillərə müraciət etməlidirlər.

Bacarıq qurmaq üçün sağlam əsas ilkin olaraq beş mərhələ vasitəsilə yaradılmalıdır.

1. Hazırlıq: təşkilatın dəyərləndirilməsi və hansı məsələlərin danışıqlması.
2. Davranış kodeksi: (dəyərlər və qaydalar).
3. Struktur: səmərəli təlim və inkişaf.
4. Dəyişim idarəetməsi planlaşdırması: dəyişiklik və liderlik mədəniyyəti.
5. Layihə/proqram idarəetməsi: texniki metodlar və metodologiya.

Bu beş mərhələ aşağıda Həşiyə 2-də cəmləşdirilir və ətraflı olaraq daha sonra öyrənilir.

3.1.3. Bacarıq qurmaq proqramının xülasəsi

Bu alt-bölmə bacarıq qurmanın korrupsiyaya qarşı mübarizəyə inteqrasiya edilməsinin beş mərhələ vasitəsilə geniş şəkildə inkişaf etdirilən operativ prosesini təqdim edir. Bu mərhələlər tam aşağıda toplanır və sonrakı səhifələrdə geniş formada Həşiyələrdə ifadə olunur..

Mərhələ1: Hazırlıq

- Təşkilatın qiymətləndirilməsi
- Anti-korrupsiya risklərinin qiymətləndirilməsi
- Təşkilat hara getmək istəyir?
- Fəaliyyət planının qurulması

Mərhələ 2: Sənədləşmə

- Korrupsiya ilə əlaqəli qanunvericilik
- Kifayət qədər səlahiyyətlərlə müstəqil izləmə/yoxlama varmı?
- Daxili sənədləşmə
 - And içmə,davranış kodeksi,dəyərlərin bəyanı

Mərhələ 3: Struktur və insan resursları çətinlikləri

- Təşkilatın strukturu – mərkəzləşmiş yoxsa mərkəzsizləşdirilmiş
- Toplama və seçilmə,vəzifə artırma
- Təlim və inkişaf
- Təşkilati öyrənmə

Mərhələ 4: Dəyişim və idarəetmə planlaşdırması

- Yanaşmanın ardıcılığı
- Daxili dəyişiklik mübarizləri
- Tələblərə cavab verən resursların ayrılması
- Ayrılan zamanın uyğun müddəti
- Uğurlu və uğursuz dəyişiklik idarəetmə prosesinin xarakteristikaları

Mərhələ 5: Layihə/proqram idarəetməsi

- Layihə/proqram idarəetmə texniki metodları

Təlim proqramı

Mərhələ1: Hazırlıq

1-ci Addım: Təşkilatın qiymətləndirilməsi

İlk görülməsi iş,xidmətin geniş miqyaslı qiymətləndirilməsidir,müxtəlif sayda ölçülər üzrə xidmət haqqında informasiya almaqdır,o çümlədən,polis mədəniyyəti və “bu ətrafda işləmə yolları” ilə bağlı. Bu onun anti-korrupsiya tədbirlərinə açıqlığını müəyyən edəcəkdir.

Bu ilkin qiymətləndirmə zamanı təşkilatın ətraflı analizinə nail olmaq üçün çox sayda müxtəlif vasitələrdən istifadə olunur,lakin bir ən çox tanınan qiymətləndirmə sistemi MkKinzeyin(McKinsey) təşkilati mədəniyyəti qiymətləndirən “7S”sistemidir. Bu texnik “sərt”(strategiya,struktur,sistemlər) və “yumşağın” (paylaşan dəyərlər,üslub,kadrlar,təcrübələr)‘7S’ imkanlarından istifadə edir.

2-ci Fəsil, polis xidməti üçün dəyərlərin əhəmiyyətini və onların qaydalar və davranışlara necə çevrilməsini müzakirə edir. Mədəniyyət də dəyişimə təsir edir və təşkilat,onun dəyişimə nə qədər hazır olması baxımından və dəyişimə müsbət və ya mənfi

münasibətin olub-olmaması baxımından qiymətləndirilməlidir.

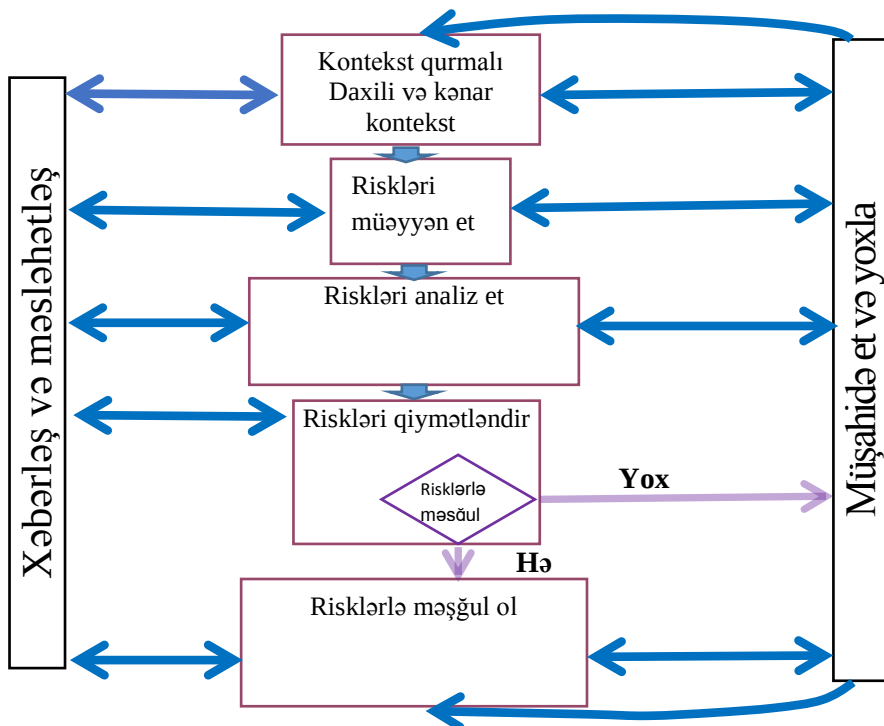
Addım2: Korrupsiya risklərinin qiymətləndirilməsi

İkincisi,təşkilat korrupsiya ilə bağlı öz real vəziyyətini qiymətləndirməli və rəy formalaşdırmalıdır. Bu çox çətin və yəqin ki,ağrılı işdir və polis xidmətlərinin çoxu öz işçiləri arasında korrupsiya olduğuna sadəcə inanmırlar. Bu proses risk qiymətləndirməsi kimi normal idarəetmə tapşırığı hesab oluna bilər və polis xidmətinin təşkilati və fərdi zəifliklikləri ilə əlaqədar aparılmalıdır. Bütün işçilər, korrupsiya ilə bağlı ən riskli polis əməliyyatları ilə tanışdırlar. Polislik işinin hər bir elementi risk qiymətləndirməsi vasitələrindən istifadə edilərək sistemli şəkildə qiymətləndirilməli və rəy formalaşdırılmalıdır.(Aşağıda Rəsm2 iki risk qiymətləndirmə vasitəsini göstərir).

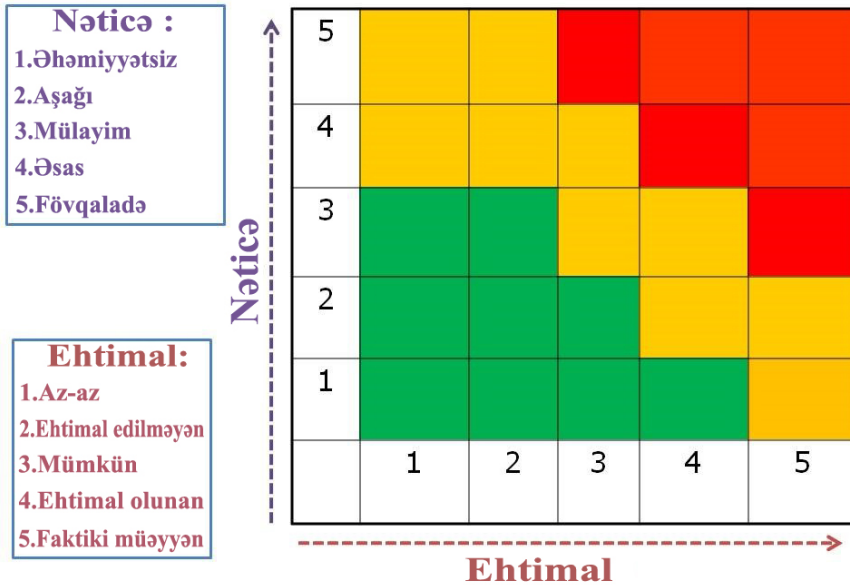
Risklər müəyyənləşəndən sonra,onlar iki ölçüyə görə qiymətləndirilməlidir: “nəticə” və “ehtimal”. Bu ölçülərin analizləri əsasında alınan rəqəmlər qalxdıqda, təşkilata olan riskin ciddiliyini göstərmək üçün toplam nəticə matrisaya qoyula bilər.

Rəsm2: Xarakterik risk qiymətləndirmə prosesi və risk idarəetmə matrisası185

Ümumi Risk idarəetmə prosesi



Risk qiymətləndirmə matrisası



Səciyyəvi risklərlə bağlı nə etmək variantları

- Risk ötürülməsi
- Risk təxirə salınması
- Risk azaldılması
- Risk qəbulu
- Riskdən çəkinmə

Təşkilat,ciddiliyi addımlar atılmasının vacibliyini tələb edən konkret risklərlə bağlı gözlənilməyən hadisələr planları və ya əks-tədbirləri ortaya qoya bilər və riskləri risk qeydiyyatı aparan jurnala sala bilər və eyni zamanda bu riskləri prioritetləşdirib onların idarəetməsini xüsusi fərdlərə tapşırıran məsul idarəetmə yaradar. Təşkilatın xarakteristikası haqqında aydınlıq olan kimi,həmən konkret polis xidmətinin mədəniyyət və korrupsiya tərəflərini əhatə etmək üçün hansı planların hazırlanması haqqında qərarlar verilə bilər.

Addım 3: Təşkilat hara getməyi arzulayır ?

Prosesin ikinci hissəsi başa çatandan sonra,xidmət hansı növ təşkilat olmaq istədiyi haqqında qərar verməlidir və bu məqsədə nail olmaq üçün inkişaf tədbirlərini müəyyənləşdirməlidir.3-cü Fəsil polislik işinin müxtəlif modelləri haqqında və onların hazırlanması səbəbləri haqqında ətraflı danışır.

Aşağıda Cədvəl1,polis xidmətinin üç növünü və söhbət mövzusu olan təşkilatın öz yerini "hərbi" üslublu polis xidməti ilə "sahə polisi" üslublu polis xidməti arasındakı spektrin harasında görmək istədiyini təsvir edir.

Cədvəl11: Üç növ polis təşkilatı

1. Səlahiyyətlanmış güc	2.Cinayətgərlərlə vuruşanlar	3. Sosial mühəndislər
- Yüksək dəyərli peşəkar xidmət - Ucuz başa gələn özəl sahə polisi və ya könüllülük təbliğ edilir,xüsusilə də, patrul və ictimai sığortalama - Büdcə kəsintiləri/yarış/ özəl sektor – Yüksək təhsil standartları? – Daha xüsusiləşmiş rollar?	- Yüksək dəyərli “iti uclu” cinayətlə mübarizə - Zənglə işləmə strategiyası - Problemin telefonla həlli – polisin göndərilməsinə ehtiyac yox - CCTV + kəşfiyyat – Media vasitəsilə ictimaiyyət in kiçik gözləntiləri? – İnamin aşılması?	- ‘Bütün məsələlərlə məşğul ola bilən’ patrul işçiləri və kiçik mütəxəssislər qrupu - Cinayət /hadisələr idarə olunması üçün yüksək keyfiyyətli İT - Problemlərə yönəlmiş polis xidməti – problemin analizi vasitəsilə vasitəçilik/danışqlar – İctimaiyyətin tələblərini həll etmək iqtidarında deyil?

‘Cinayətgərlərə qarşı vuruşan’ anlayışı polis korrupsiyası ilə mübarizəyə fokuslanan polis xidməti üçün uyğun deyil. Nəticələr göstərmişdir ki, cinayətlə mübarizə yanaşmaları güclü olan təşkilatların qarışması və bir-biri ilə yarışması anti-korrupsiya tədbirlərinin səmərəliliyini azaldır;sübutlar var ki, bu yanaşma islahatın xoş niyyətlərini heçə endirmişdir.

Addım 4: Fəaliyyət planının hazırlanması

Qərara alınmış məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyət planı prosesin dördüncü hissəsində həyata keçirilir.Məqsədlər bəyan edildəndən sonra,strategiya və fəaliyyət planı hazırlanmalıdır.Fəaliyyət planı kimin nə etdiyini,nə zaman etdiyini,nə cür və nə ilə etdiyini bəyan etməlidir186.

Mərhələ2. Sənədləşmə

Qanunvericilik

Təşkilatın analizi dövlətin anti-korrupsiya qanunvericiliyini nəzərə almalıdır.O,polis korrupsiyasına qarşı məşğul olmağa kömək etmək üçün tələblərə cavab verirmi? Polisin

qanunvericiliyə hörmət edib-etmədiyini təmin etmək üçün izləmə mexanizmləri varmı? Mövcud qanunvericilikdə hər hansı boşluğu doldurmaq üçün polis nə edə bilər?

Haşiyə 1: Müstəqil izləmə

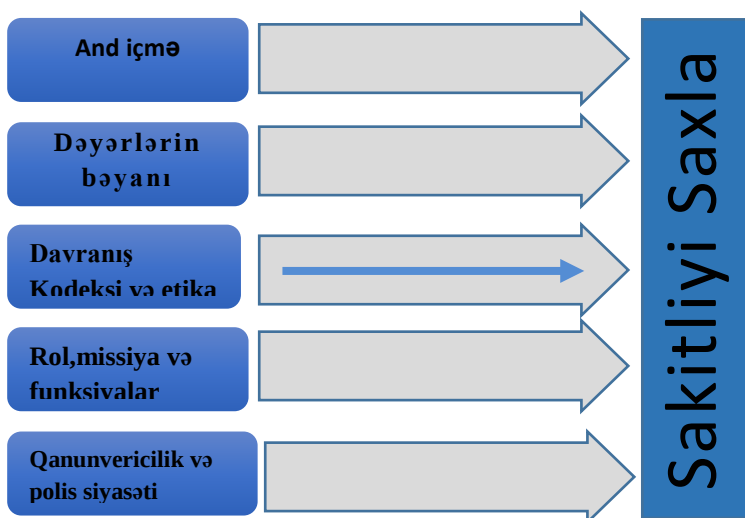
Polis korrupsiyası ilə mübarizədə mühüm bir element də polis fəaliyyətinin müstəqil izlənməsidir. Hüquq sistemi insan hüquqları əsasında qurulan çox sayda ölkələrdə, polis fəaliyyətinin müstəqil izlənməsi üçün tələblər vardır. Bir çox ölkələrdə hətta daha da sərt tələblər qoyulmuşdur və burada müstəqil izləmə orqanı öz müstəntiqlərindən istifadə edərək çox ciddi işləri, məsələn, polis həbsi zamanı baş verən ölüm hadisələrini mütləq özü təhqiqat edir. 5-ci, 6-cı, 7-ci Fəsil-lər bu mövzular üzrə daha ətraflı məlumat verir.

Daxili sənədləşmə

Daxili sənədlər üzrə də qiymətləndirmələr edilməlidir. İstənilən anti-korrupsiya strat-egiyasının əsas hissəsi “etik polis fəaliyyətinə” və özünün etik dəyərlərini və ya prinsiplə-rini sadalayan sənədə üstünlük verməlidir. Bu məqsədlə, hər bir təşkilatın özünün etika üzrə sənədləri olmalıdır¹⁸⁷; dəyərlər, davranış kodeksləri və bu cür digər sənədlər. Bu cür təşkilati sənədləşmənin geniş müzakirəsi üçün 2-ci Fəsilə baxın. Aşağıdakı 3-cü və 4-cü Rəsmlər davranış kodekslərinə salına bilən bu cür sənədlərin nümunələrini verir.

Rəsm 3: Polisin rolu-əsas prinsiplər

Polisin rolu-əsas prinsiplər



Rəsm4: Dəyərlər bəyanının¹⁸⁸ nümunəsi

Dəyərlərin bəyan edilməsi

Yüksək Bacarıq Ən yüksək peşəkar standartlar və dürüstlüyə sahib olmaq

İnam Polisə əhəlinin inancının və inamının artırılması

Şərəf Polislik peşəsinə görə qürur duymaq və fəxr etmək

Tərəfsizlik Önyarğılar olmadan ədalətli və obyektiv qərar vermə

Sadiqlik Vəzifə borcunun yerinə yetirilməsinə sadiqlik və özünü həsr etmə

Hesabtlılıq Mülkiyyət hüququnu qəbul et və öz hərəkətlərinə cavab verən ol

Liderlik Öz icmanız və həmkarlarınız üçün rol modeli nümunəsi ol

Bu fərqli sənədlər bir vahid davranış kodeksinin içərisinə yığılmalıdır və polis işçiləri öz addımlarını və qərarlarını aşağıdakı amillərə görə qiymətləndirməkdən ötrü zəruri etik çərçivəyə malik olmaq üçün onlara isnad etmək iqtidarında olmalıdır:

- Qanun nə tələb edir?
- Təşkilatın siyasəti nə tələb edir?
- Şəxsi etika nə tələb edir?

Mərhələ3:Struktur və insan resursları çətinlikləri

Təşkilatın strukturu

Anti-korrupsiya siyasəti aparan zaman polis xidmətinin strukturu sual doğura bilər(Detallar üçün 3-cü Fəsilə baxın). Polis xidmətinin ənənəvi olaraq üstünlük verdiyi hərbi üslublu model olan “idarəetmə sistemi” ierarxiyası korrupsiyaya qarşı mübarizə ilə məşğul olmaq üçün açıqlıq, səmimilik və xəbərləşməni sövq edən ən yaxşı tələblərə cavab verən təşkilat olmaya da bilər. Təklif edilən model səlahiyyətləri daha da bölünən,təşkilati strukturları yerlərdə idarə olunan və xidmətin əməliyyat qolunun mərkəzdən(qərar-gah və mütəxəssislər funksiyası) idarə olunduğu bir modeldir;yerli rayonlar,idarələr və ya bölmələr. Struktur,lüzumsuz idarəetmə təbəqələrini,bürokratiyanı və inzibati strukturları aradan qaldırmaq üçün nə qədər mümkünsə bir o qədər “hamar” ierarxiya olmalıdır. Arıq

və hamar təşkilat təklif olunur və bu cür struktur, qərar vermənin və ideal olaraq maliyyə məsələlərinin və bir çox və ya bütün kadrların(insan resursları) funksiyalarının daha geniş paylanmasına çağırır. Bu yolla, polis işçiləri xidmət etdikləri əhaliyə daha yaxın olurlar və bu yolla öndə olan polis işçilərinin gündəlik polislik işlərini müşahidə və rəhbərlik etmək üçün daha böyük imkanlar yaranır. Bu yanaşma üçün ən yaxşı yayılmış nümunə son illər ərzində hərəkətə keçən və 1970 –ci illərdə İngiltərədə keçmiş Devon və Kornval-ın Baş polis rəisi Jon Anderson(Chief Constable of Devon and Cornwall Police, Mr John Alderson) tərəfindən populyarlaşdırılmış¹⁸⁹ “sahə polisi” formalarıdır. Böyük Britaniya-dakı hər bir polis xidməti indi “Qonşuluq Polisliyi” prinsipi ilə polislik edir¹⁹⁰.

Ancaq, polislik ideologiyası arxasında duran dəqiq fəlsəfə və ya yanaşmanın burada çox da əhəmiyyəti yoxdur, əsas məsələ polisin əsas işinin dövləti yox (totalitar və keçmiş kommunist rejimlərində olduğu kimi) ictimaiyyəti və onun tərkib hissələrini qorumaq faktını qəbul etməsidir¹⁹¹. Yanaşma ictimaiyyətə yaxşı xidmət standartları göstərməyə yönəlməli, ictimaiyyətin nümayəndələrinə və polis nəzarəti altında olan şəxslərə əla müştəri xidməti göstərmək olmalıdır.

Polis işçilərinin tapılması, seçilməsi, vəzifələrinin artırılması

Polis xidmətləri yeni işə alınan işçilərin və vəzifələri artırılmaq üçün seçilən işçilərin korrupsiya hallarına cəlb olunmaması və ya korrupsiya ilə əlaqədə olmamasına əmin olmalıdırlar. Polis xidmətlərinin çoxu işə alınan polis işçiləri üçün standartlar və tələblərə sahibdirlər. Onlar həmçinin, psixometrik testlər, cinayətgar adların yoxlanması və işə alınanın keçmişi ilə bağlı testlər edirlər. Nümunə olaraq Britaniyadakı Midlənd Polisinin¹⁹² apardığı prosesi göstərmək olar, onlar yeddi qabiliyyəti ölçməklə namizədləri qiymətləndirirlər:

1. irq və rəngarəngliyə hörmət
2. Səmərəli xəbərləşmə
3. Şəxsi məsuliyyət
4. Problemlərin həlli
5. Komanda kimi işləmək
6. Əhali və müştəriyə yönəlmə
7. Çeviklik

Polis xidməti, anti-korrupsiyanı vəzifə artırma prosesinin tərkib hissəsi edə bilər və bununla da ancaq korrupsiyaya qurşanmamış işçilərin vəzifə artırma üçün müraciətlərini təmin etmiş olur.

Haşiyə 2: Öncədən xəbərdarlıq sistemi və dürüstlük testi

Potensial korrupsiyanı aşkarlamaq və ondan çəkəndirməyin başqa tədbirləri dünyanın çox sayda ölkələrində tətbiq edilən “öncədən xəbərdarlıq sistemləri” və son bir neçə onillikdə tətbiq edilən dürüstlük testləridir. Bu mövzularda çox sayda ədəbiyyat vardır və bu ədəbiyyat onların dəqiq işi haqqında və bu testləri necə yerinə yetirmək haqqında məlumat verir; onların ancaq əsas prinsipləri burada izah olunur..

Polis xidmətləri tərəfindən öncədən xəbərdarlıq və öncədən müdaxilə sistemləri, fərdi işçilərə aid olan ölçülərdən istifadə edilərək tətbiq olunur, məsələn, başqa amillərlə müqayisədə polislərə qarşı edilən bir neçə şikayətlə. Sistemlərin bir qismi mürəkkəbdir, çalışan polis işçiləri üçün mənfi amilləri tarazlaşdırmağa niyyətlanmış və prosesə daha çox həssaslıq və ciddilik gətirən bir sıra statistiklardan istifadə edilir. Polis işçisi sistemin daxilində sistemi işə salan müəyyən nöqtəni basdığı zaman, ona yaxınlaşıb peşəkarlıq və ya polislik standartları ilə bağlı hər hansı problemin olub-olmadığını müəyyən etmək üçün məsləhət verilir. Bu mərhələdə cürbəcür müdaxilə metodları həyata keçirilə bilər.

Dürüstlük testinin mənasının çox geniş təhlili vardır. O sadəcə polis işçisi üçün sidiq və qan analizi mənasını da verə bilər və bu yolla onun alkoqol, narkotik və ya başqa sağlq problemlərinin olub-olmadığını müəyyən edə bilər. Və ya, qəsdən olaraq operativ polis tapşırığını və ya digər azruolunan obyektləri pulla “zəhərləyərək” şübhəli polis işçilərinin həqiqətən korrupsiyaya açıq olduqlarını müəyyənləşdirmək mənasında ola bilər. Bu cür dürüstlük testləri tam mürəkkəb hala çevrilə bilər və onlar baş verən korrupsiyalı fəaliyyətləri daha yaxşı ifşa edir. Bu testlər müntəzəm olaraq videoya yazılır və korrupsiya haqqında danışılmaz sübutlar ortaya qoya bilər.

Qurulmuş sağlam hesabat sistemi və şahid qoruma prosesinin tətbiq edilməsi (şahid qoruma prosesi şahidlərin ortaya çıxıb və korrupsiyalı və ya qeyri-etik polis praktikalar haqqında özlərinin müşahidələrini xəbər vermək iqtidarında olmasını təmin edir), korrupsiyaya uğramış polis işçilərinin ifşa edilməsinə də kömək edə bilər. Bir sıra polis xidmətləri “köməkxətləri” tətbiq edir və anonim telefon xətləri bu prosesə kömək edir.

Haşiyə 3: Polisə qarşı şikayətlərin idarə olunması

Polis xidmətinin, polisə qarşı şikayətlərin və daxili intizam məsələlərinin araşdırılması üçün tələb olunan resursların ayrılmasını təmin etməsi vacibdir. Şikayətlərin sayı sərəncamda olan, operativ polis hadisələrinin sayından və növündən asılı olaraq ildən ilə dəyişə bilər, lakin yüksək səviyyəli qərar verilməlidir ki, lazımi sayda yüksək ixtisaslı kadrlar şikayətlərlə səmərəli şəkildə və vaxtli-vaxtında məşğul olsunlar. Bu, zaman-zaman o mənada da ola bilər ki, yerli xəttə çalışan rəislər yerli xarakterli kiçik işlərlə məşğul olsunlar və eyni zamanda peşəkar standartlar və ya xidməti işlər üzrə araşdırma idarəsi daha ciddi məsələləri təhqiq etsin.

Təlim və hazırlıq

Bacarıqlar qurmaq, korrupsiya problemlərini həll etmək üçün daha geniş yanaşmadır, nəinki sadəcə təlim və hazırlıq yanaşmaları. Buna baxmayaraq, təlim, anti-korrupsiya yanaşmasının uğuru üçün ən əhəmiyyətli amildir. Bu mövzu praktiki modellər və nümunələr bölməsində daha da genişləndiriləcək.

Təşkilati öyrənmə

Təşkilat daxilində anti-korrupsiya tədbirləri tətbiq edən zaman, iki amilin üzərində durmaq lazımdır: 1) korrupsiyaya cəlb olunan və ona müqavimət göstərən polis işçilərinin səhvlərindən və təcrübələrindən öyrənmək bacarığı, və 2) öz həmkarlarının qeyri-etik və ya korrupsiyalı davranışı haqqında məlumat verən polis işçilərinin qorunması.

Birinci halda, təşkilat, öyrənilmiş mexanizmləri içində almalıdır və onun vasitəsilə korrupsiyalı davranışda olan polis işçiləri başqaları ilə həmən informasiyanı paylaşa bilər və nəticədə təşkilat bu mexanizmlərdən öyrənir və inkişaf edir.

Haşiyə 4: İş görəndən sonra aparılan sorğunun tətbiqi

İş görəndən sonra aparılan sorğu sisteminin nəticələri üç cür tədbirlərə (addımlara) apara bilər.

1. Fərdi səviyyələrdə düzəltmələr.
2. Proseslərin səviyyəsində düzəltmələr.
3. Təşkilat içində düzəltmələr.

Bu atributun ifadə olunduğu təşkilatlar “öyrənən təşkilatlar” adlanır¹⁹³. Öyrənən təşkilata çevrilmə, kommersiya və sənaye sahəsində, daimi tələbkar mühitdə, şirkətlər üçün geniş dəyişimdən keçən yaxşı praktika kimi geniş tanınır; bu o deməkdir ki, təşkilat özünün bütün işçilərinin biliyinin artması üçün səylər göstərir və daimi olaraq özünü dəyişdirir. Öyrənən təşkilat modelinin bir neçə potensial faydası vardır.

- Təşkilatın uzun-müddətli uğurunu davamlılıq/ardıcıl ötürmə ilə təmin edir.
- Davamlı təkmilləşməni reallığa çevirir.
- Ən yaxşı praktikaların və uğurun ötürülməsi və ondan istifadə olunmasını təmin edir.
- Yaradıcılıq, yenilik və mövcud vəziyyətə uyğunlaşdırmanı artırır
- Daha yaxşı işçiləri təşkilata cəlb edir və ən yaxşılarını təşkilatda saxlayır.
- Təşkilatın indiki və gələcək ehtiyaclarını kadrların yerinə yetirmək iqtidarında olmasını və yerinə yetirməyə hazır olmasını təmin edir.

Təşkilatın öyrənməyə açıq olduğu yerlərdə və öz işçilərini pis praktika, qeyri etik davranış və korrupsiya haqqında xəbər verməyə sövq etdikləri yerlərdə, təşkilatın xəbər verənləri (yayılmış formada desək ifşaediciləri) qoruması, onların şəxsi təhlükəsizliyinin təmin olunması və onların öz həmkarları tərəfindən kənar edilməməsinin təmin olunması vacibdir. Öz iş yoldaşının pis və ya cinayətgər əməlləri barədə xəbər vermək fəvqaladə cəsur addımdır, xüsusilə, də bu vəsaitdə yuxarıda dəfələrlə qeyd etdiyimiz “mavi divar sü-kutu” amilini nəzərə alıqda. Bütün polis işçiləri üçün tipik polis mədəniyyəti bir-birini qorumaq və pis etik davranış və ya peşəkar standartlar haqqında xəbər verməməkdir; ona görə də, bu cür davranış haqqında kimsə xəbər verirsə, uyğun qoruma tədbirləri görülməsi mütləq təmin edilməlidir və mümkün olduqca anonimlik saxlanmalıdır. Səmərəli siyasətlər və /və ya qanunvericilik aktları ilə xəbərçilər qorunmalıdır, məsələn, 1998-ci ildə qəbul olunan İctimai Məraqlər Xəbərləri Aktı kimi (Public Interest Disclosure Act 1998)¹⁹⁴.

Mərhələ 4. Dəyişim idarəetməsi planlaşdırması

Yanaşmanın ardıcılığı

İslahatlar və dəyişiklikləri başa çatdırmaq üçün rəhbərlik öz yanaşmalarında ardıcıl olmalıdır. Onlar, həm də təşkilat daxilində rol modeli olmalıdırlar; yaxşı rol modeli, yaxşı anti-korrupsiya davranışı və mesajlarını ictimai və özəl həyata yayır. Dəyişim idarəetməsi haqqında daha çox məlumat üçün 9-cu Fəsilə və 3-cü Fəsilin 12-ci fəsiyəsinə baxın.

Haşiyə 5: Liderlər hazırlayın

Anti-korrupsiya bacarıq qurma proqramını başlamağın ən güclü yolu onu təşkilat daxilindəki liderlik hazırlığı prosesi ilə əlaqləndirməkdir. Burada liderlər dəyişikliyə öz inanc və sadıqlığını və korrupsiyaya müqavimətini mümayiş etdirə bilər. Liderlik hazırlığının yaxşı növü “duygusal intellekt”-in atributları ilə bağlı olan bacarıq qurma proqramı ola bilər, o cümlədən, bu cür proqramı müvəffəqiyyətlə başa çatdırmaq üçün özünü analiz və başqasının kədərini paylaşmaq vacib olacaqdır.

Duygusal intellekt – sahələr və onunla bağlı bacarıqlar¹⁹⁵

Şəxsi bacarıqlar

Özünü-analiz

Özünü-idarəetmə

Sosial bacarıq

Sosial məlumatlılıq

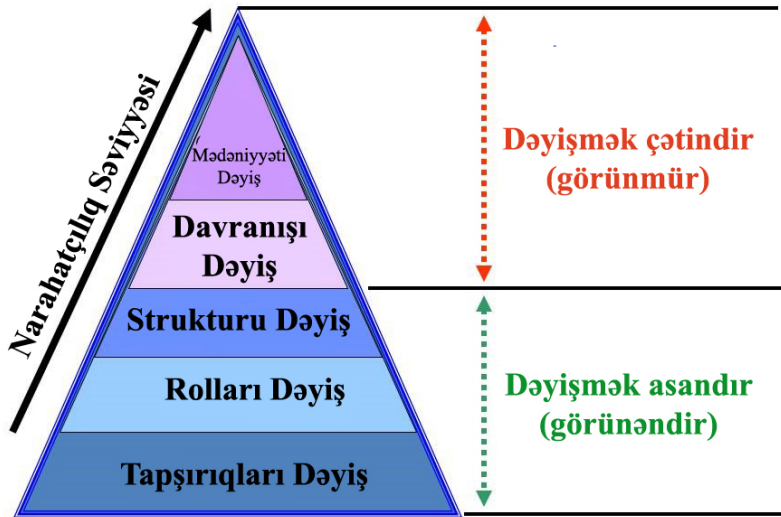
Münasibətlərin idarə edilməsi

Polis təşkilatının korrupsiya ilə mübarizədə imkanlarının artırılması üçün proqramların hazırlanması dəyişiklik idarəetməsi tələb edir. 4-cü şəkildəki “dəyişiklik piramidası”-nın nümayiş etdirdiyi kimi, istənilən dəyişiklik idarəetməsi proqramında görülməli ən cətin iş

və ən yüksək səviyyədə gedən narahatçılıq, işçilərin davranışını dəyişmək və təşkilatın mədəniyyətini dəyişməkdir.

Şəkil 5: Dəyişiklik piramidası¹⁹⁶

Dəyişim Piramidası



Dəyişim idarəetməsi baxımından öyrənilən təcrübələr göstərdi ki, uğur və uğursuzluğa rəngarəng amillər təsir edir. Lakin, yaxşı planlaşdırma və yerinə yetirmə ilə dəyişim idarəetməsi proqramı uğurlu ola bilər. Aşağıda, Haşiyə 6, uğurlu dəyişim üçün altı qayda təklif edir və onlar 3-cü Fəsilin 12-ci haşiyəsində göstərilən uğurlu dəyişimin müxtəlif mərhələləri ilə bağlı oxunmalıdır.

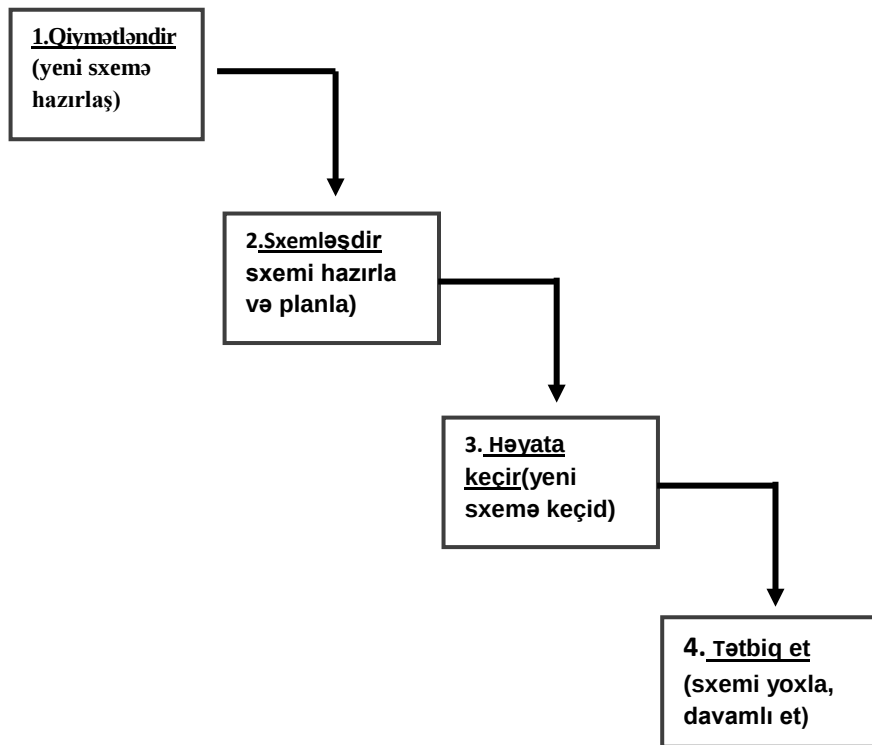
Haşiyə 6: Uğurlu dəyişim idarəetməsi üçün altı qayda

1. Baxışın aydınlığı
2. Rəislərin yaxşı dəyişim təcrübələri
3. Dəyişim üçün planlaşdırma
4. Dəyişim çoxölçülüdür
5. Dəyişim ölçüləri/nəticələri
6. Xəbərləşmə

Təşkilat daxilində dəyişikliklərin səviyyəsini ölçüb və qiymətləndirmək əhəmiyyətli-dir, ondan ötrü ki, zərurət yaranarsa proqramın uğuru müşahidə edilsin, nəzərdən keçirilsin və yenidən istiqamətləndirilsin.

Şəkil 6: Dəyişikliyin dörd addımlıq prosesi¹⁹⁷

Dəyişim prosesi



Cəlb olunan subyektlər dəyişim idarəetməsinin daha da qəbul olunan olmasını necə təmin etməlidirlər?

- Kadrlara/təşkilata edilən təsir haqqında məlumatlılıq
- Uyğun yerlərdə məsləhətlər
- Bolluq –maliyyə və kadr çətinlikləri
- Yerini dəyişdirmə, təlim, xərclər, bacarıqlar
- Əməkliklik– qısa /uzun müddətli xərclər
- Kadrların ləyaqətinin qorunması

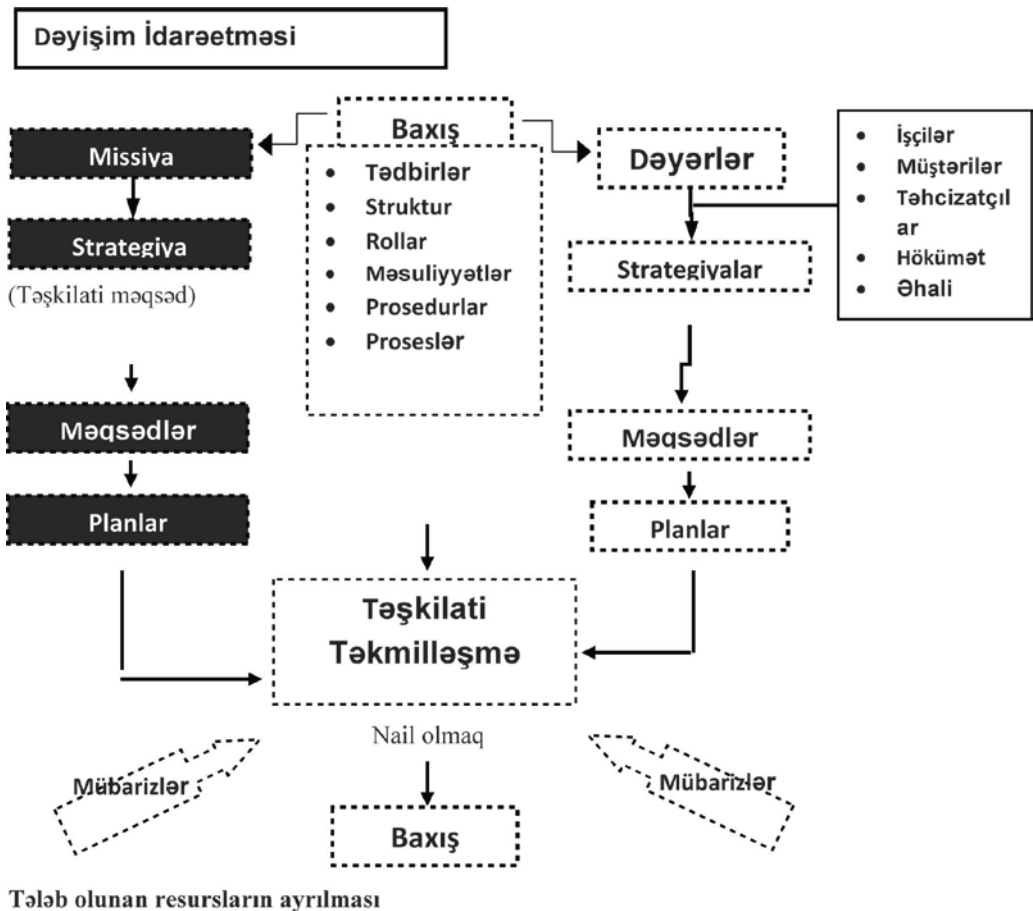
”İnsanlar üçün dünyada ən böyük çətinlik yeni ideyaların qəbul edilməsi deyil, köhnə ideyaları onların yadlarından çıxartmağa məcbur etməkdir”. John Maynard Keynes,iqtisadçı (1883–1946).

Daxili dəyişimlər mübarizləri formulunu qəbul et¹⁹⁸

Dəyişiklik idarəetməsi prosesinə çətin şəraitlərdə kömək etmək üçün “dəyişim mübarizlə-

ri”-nin müəyyən edilməsi texniki metodundan istifadə edilməsi tipik hal almışdır. Bu mübarizlər, dəyişimin təsiri haqqında maarifləndirilmiş işçilər olmalı və onlar səmərəli şəkildə təşkilatın bütün səviyyələrində bu ideyanı öz həmkarlarına “satan”-lar olmalıdırlar. Bu mübarizlər öz səylərinə görə müəyyən yolla mükafatlandırılmalıdırlar, hətta bu mükafat rəhbərlik tərəfindən əlavə tərif və ya təşəkkür ola bilər və ya əlavə təlim və ya yaxşı mübarizlər üçün yol açmaq vədi də ola bilər. Təşkilat daxilində mədəniyyət və dəyərlərin dəyişdirilməsi üçün geniş idarəetmə proqramının bütöv rəsmi 7-cı Şəkilə bənzəyir.

Şəkil 7: Dəyişim idarəetməsi



Dəyişim o zaman baş verir ki, onun həyata keçirilməsi üçün lazımi resurslar olsun. Bu o deməkdir ki, təşkilat öz prioritetlərini yenidən qiymətləndirməlidir ki, o, dəyişim layihəsi üçün, maliyyə, maddi və kadr ehtiyaclarını istiqamətləndirmək iqtidarında olsun.

Uyğun zaman müddəti

Təşkilati dəyişiklik planlaşdıran zaman “tez həll et” yoluna cəhd etmək səhvdir. Təşkilat, proses üçün real zaman müddəti haqqında qərar verilməli və əlavə vaxt da ayrılmalıdır.

Uğurlu və uğursuz dəyişim idarəetməsi prosesinin xarakteristikaları nədir?

Dəyişim idarəetməsi proqramları dəqiq analiz və qiymətləndirmələr mövzusu olmalıdır və o açıq, şəffaf və bütün maraqlı tərəflərlə səmərəli xəbərləşməlidir.

- Kəmiyyət baxımından ölçmə– ölçmədən öncə, ölçmə zamanı və ölçmədən sonra.
- Davamlı qiymətləndirmə – ilkin müəyyənlanmış zaman kəsimində.
- Xəbərləşmə – xəbərləşmə planı başlanğıcdan formalaşdırılmalıdır.
- Təlim və təhsil-kadrların hazırlanması:
 - Müsbət təcrübə
 - Yaxşı mədəniyyət
 - Tanınma və mükafat.

Cədvəl2: Uğurlu və uğursuz dəyişim idarəetməsi proqramının xarakteristikaları

Uğursuz dəyişim idarəetməsi proqramının xarakteristikaları	Uğurlu dəyişim idarəetməsi proqramının xarakteristikaları
Dəyişim idarəetməsi proqramlarının nəyə görə yanlış yolla getməsi ilə bağlı müəyyən faydalı tədqiqatlar edilmişdir¹⁹⁹. 150 rəis arasında aparılan sorğunun sintezi nəticəsində alınan dəyişim idarəetmə proqramlarının xarakteristikaları aşağıdakılar olmuşdur: ▪ Ali rəhbərlik tərəfindən öhdəliyin olmaması ▪ Davamın olmaması. ▪ Resurs çatmamazlığı. ▪ Liderlik dəyişimi. ▪ Bütün səviyyələrdə işçilərə çatdırılacaq aydın istiqamət və məqsədin olmaması ▪ İş görmə göstəricilərinin daimi dəyişməsi. ▪ Prioritetlər dəyişimi. ▪	Digər tərəfdən, tədqiqat zamanı sorğulanan rəislər altı uğurlu dəyişim idarəetmə qaydaları ilə çıxış etdilər. ▪ Baxışın aydınlığı. ▪ Rəislərin yaxşı dəyişim təcrübələri. ▪ Dəyişim üçün planlar səmərəli olmuşdur ▪ Dəyişim çoxsaxəlidir - qarşılıqlı asılılığı koordinasiya etmək zərurəti. ▪ Ölçmə – alınan nəticələrin qiymətləndirilməsi. ▪ Xəbərləşmə-həm yuxarı, həm də aşağı ilə

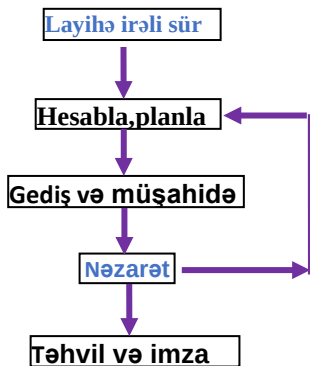
Mərhələ5: **Layihə/Proqram idarəetməsi**

Layihə/Proqram idarəetməsi texniki metodları

Layihənin idarəetməsi 8-ci Şəkildə göstərildiyi kimi beş fərqli mərhələdən keçir.

Şəkil 8: Layihənin mərhələləri

Layihənin mərhələləri



Haşiyyə 7: Layihəni səmərəli şəkildə idarə etmək üçün sənədləşmələr nümunəsi

- Layihəni başlama sənədi: giriş; yeni yanaşma qurmaq üçün hal; layihənin məqsədləri; layihənin nəticələri; layihənin miqyası; layihənin xülasəsi; layihənin resursları-kadrlar; layihənin resursları-maliyyə; layihənin hesabat strukturu; layihənin müddəti; xəbərləşmə planı; fərziyyələr; məhdudiyyətlər və risklər; yekun müddəalar.
- Layihənin elementlərini, mərhələlərini və təhvil yerlərini göstərən yüksək səviyyəli plan.
- İşlək layihə planı, tapşırıqlara bölünmüş elementləri göstərən layihə planı; asılılıqları, səciyyəvi məsuliyyətləri və dəqiq resursları göstərən planın “mühüm istiqaməti”.
- Riskləri siyahılayan və prioritetləşdirən və risklərin idarə olunmasına və azalmasına, əks-tədbirlərə və nəzərdə tutulmamış hallara (əgər olarsa) kimin məsul olduğunu göstərən risk qeydiyyat dəftəri.
- Hansı keyfiyyət standartlarının mövcud olduğunu bəyan edən keyfiyyət planı (uyğunsa) və ya layihə necə gözdən keçiriləcək və məhsul necə imzalanıb dəqiq standartlara uyğun olduğu qəbul ediləcək.
- Layihədəki uyğun maraqlı subyektlərin müəyyənləşdirilməsi və analizi, onların layihəyə necə təsir etməsi və layihə qrupunun, işin gedişi və açar məsələlər üzrə maraqlı tərəfləri necə məlumatlandıracağı haqda xəbərləşmə planı.

Kim üçün bacarıq qurma ?

Bacarıq qurma proqramı elə qurulmalıdır ki,o polis xidmətinin bütün işçilərini əhatə etsin; orada aparılan işlərdə hər kəs üçün rol olmalıdır,kimsə ya könüllülük edir,ya da işlərin uğurlu getməsi üçün kömək edir. İştirakçıların hər birinin şəxsi inkişafı və gördüyü işdən məmnuniyyət duyması mümkün olmalıdır; hər kəsin öz “payını alması” və anti-korrupsiya ölçülərinin uğurlu dəyişimi istiqamətində “dönüş nöqtəsinə” çatması üçün işə cəlb olunması və girişməsi həvəsləndirilməlidir.

Bacarıq qurma harada aparılmalıdır?

Müəyyən hazırlıqlar və planlaşdırmaların normal iş yerindən kənarda aparılması faydalıdır. Bu zaman gündəlik iş rejimi pozulmadan yenilikçi və yaradıcı düşüncə ortaya qoyulur. Dəyişiklik idarəetməsinin baş tutması üçün,onun polis qərargahında,polis təlim məktəbində,hər bir bölgədə,hər bir şəhərdə,hər bir iş yerində və hər bir idarədə baş verməsini təmin etmək vacibdir.

Bacarıq qurma nə zaman baş verməlidir?

Bacarıq qurma polis işçisinin karyerasının müxtəlif mərhələlərində baş verməlidir;lakin,polis işçiləri(and içən və ya içməyən) müxtəlif səviyyələrdə dəyişən və xüsusi rollar və məsuliyyətlər daşıyırlar,ona görə də təlim və inkişaf(bacarıq qurma)bu kateqoriyaların hər biri üçün fərqli olacaq. Etika,əlbəttə,maşını saxlama qaydasını pozmağa görə sadə saxlama cəriməsindən turmuş öldürücü silahla şübhəlinin ölümünə qədər bütün polis əməliyyatlarına salınmalıdır.

Təlim proqramı

Bu altbölmə təşkilat daxilində anti-korrupsiya addımlarını irəlilətməkdən ötrü,bacarıq qurma, təlim və təkmilləşməni nəzərdən keçirir;bu,xidmətin bütün səviyyələrində müzakirə olunacaq.

Rəhbərlik: Rəhbərlik səviyyəsindəki polis işçilərinin çox sahələrdə təlim və təkmilləşməyə ehtiyacı vardır,məsələn,tələblərə cavab verən formalarda liderlik hazırlığı,qarşı tərəfin problemlərini bölüşmək,qulaq asmaq sahələri üzrə. Onlar strategiya qurmalı(ətraflı qiymətləndirmə və analizdən sonra),aparılan səyləri sarsıstmayan və onların doğru təhlilini və işini təmin edən dəstəkverici siyasətləri,praktikaları və prosedurları ortaya qoymalıdırlar.

Rəhbərlik, həmçinin,intizam dinləmələrini və ya tribunalları aparmaq üzrə,müəyyən hallar üzrə necə səmərəli dinləmələr aparmaq üzrə(ədalətin və dəlillərin qaydalarını yadda saxlayaraq) və uyğun cəzaların(lakin hümanist)necə verilməsi haqqında təlimlər keçməlidirlər.

Rəhbərlik açıqlıq və şəffaflığa ehtiyaçın olduğunu müzakirə etməli və tənqidləri alqışlayaraq izləmə orqanları ilə yaxşı əlaqələr saxlamalıdır. O əks tədbirlər və gözlənilməyən hallar da nəzərə alınmaqla güclü risk qiymətləndirməsinin aparılmasını təmin etməlidir və tam media idarəetmə siyasətinə malik olmalıdır.

Baş idarə rəhbərləri: Yüksək rəhbərlik baş idarə rəisi dəstəkləməlidir və onlar, təşkilat daxilində öz sahələrini baş rəis kimi oxşar yolla aparmalıdır. Onlar korrupsiya dəlillərinə açıq olmalı və bu dəillər əsasında tez hərəkət etməli, araşdırmalı və onları aradan qaldırmalıdır; ona görə də onların bu məsələlər üzrə təlim keçmələri və kadrlarla səmərəli iş aparmaq iqtidarında olmaları lazımdır. Yüksək rəhbər, araşdırma aparan, kamil və ictimaiyyətdən və ya daxili xəbərçidən gələn iddiaları inkar etməkdə heç də tələsgən olmayan adam olmalıdır. Yüksək rəhbərlər bu cür həssas məsələlərin necə araşdırılması üçün və xüsusi şəraitlərin qeyri-rəsmi həllərə əsas yaradıb-yaratmadıqlarını, yoxsa onların tam rəsmi araşdırma mövzusu olmaları haqqında təlim keçməlidir.

Orta səviyyəli rəhbərlər: Orta səviyyəli rəhbərlik öz qrupları daxilində gedən qeyri-etik və ya korrupsiyalı praktikalar ilə bağlı onlara ötürülən informasiylara açıq olmalıdırlar. Bu səviyyədəki rəislər şikayətlərlə necə davranmaq haqqında təlim keçməlidirlər. Hansı növ hadisələrin qeyri rəsmi yollarla həll edilməsi və işin nə zaman yüksək rəhbərliyə və ya peşəkar standartlar idarəsinə göndərilməsi ilə bağlı təlim keçməlidirlər. Onlar ictimaiyyət nümayəndələrindən şikayətlər aldıqda “müşəriyə fokuslanan” olmalı və onları peşəkarcasına və məhsuldar həll etməlidirlər.

Birinci səviyyədə olan rəhbərlər: Birinci səviyyəli rəhbər polis korrupsiyasını səmərəli şəkildə həll etmək üçün təşkilat daxilində ən nüfuzlu və əhəmiyyətli şəxsdir. Rəhbər öz rəhbərliyi altında gedən korrupsiyanı müşahidə edə bilər. Birinci səviyyədə olan rəhbərin korrupsiyaya qarşı qəbul etdiyi yanaşma anti-korrupsiya bacarıq proqramı qurma prosesində ən vacibdir. Praktiki operativ polis işi kontekstində ssenarilərdən istifadə edərək korrupsiyanı necə nöqtələmək üçün təlimlər keçirilməlidir, məsələn, kamerada olan məhkumla sövdələşməyə gedib daha yumşaq münasibət əvəzinə və ya korrupsiya sınaqdan keçirmək yolları vasitəsilə kəşfiyyat əldə edilir.

İşə yeni alınan polis işçiləri: Yeni işə alınan işçilər çox zaman xoş niyyətlərlə və yüksək ideyalarla işə başlayırlar, lakin əgər onlar korrupsiya ilə üzləşsə, sürüşkən təbiətli olsalar, korrupsiyaya qoşulurlar. Yeni işə alınanların, polisliyin heç bir zaman dəyişməyən təbiətindən və utanmazlıqdan qorunması lazımdır. Yeni işə alınanların polis “ön cəbhəsinə” keçməsindən öncə, onlarla tam həzrlıq keçmək lazımdır və işə başladıkları zaman onlara ekspert göstərişləri

vermək lazımdır. Yeni iş alınan polis işçilərinə təlim keçmək üçün polis təlimçilərindən və ya keçmiş polis işçilərindən istifadə ən yaxşı haldır, çünki onların sağlam məsləhət vermək və polis işçisi kimi çətin vəzifəni yerinə yetirməkdən ötrü tapşırıqlara hazırlamaq üçün təcrübə və bilgiləri vardır.

Yeni iş alınanların təlimi və eyni zamanda bu təlimin əsas səbəbi izah edilərək, polis peşəkar etikasına aid olan bütün siyasətlərlə, praktikalarla və prosedurlarla bağlı olmalıdır; onlara verilən elmi etik nəzəriyyənin və fəlsəfənin dərəcəsi minimum zərurətlə məhdudlaşmalıdır. Polis təşkilatları və rəisləri yadda saxlamalıdır ki, təzə gözlər çox zaman qeyri-etik və ya korrupsiyalı davranışı tutmaq və xəbər vermək üçün katalizator rolunu oynayır; ona görə də onların məlumatları və şikayətləri ciddi qəbul olunmalıdır. Yeni iş alınan polislərə, sadə, lakin səmərəli qərar vermə təlimatı verilməlidir ki, onlar aşağıdakı göstərilən şəxsi səviyyədə olan məsələlərlə əlaqəli olsun:

- Bu qanunidirmi?
- Mən cinayət və mülki hüququ və ya güc siyasətini pozacağammı?
- Bu tarazlaşdırılmışdır?
- Qısa və uzun müddət baxımından bütün maraqlı tərəflər üçün ədalətlidirmi?
- O qalib-qalib vəziyyətlərinə aparırmı?
- Mən özüm haqqında nə düşünəcəm?
- O məni qürurlu etməyə məcbur edirmi?
- Əgər qərar qəzetdə dərc edilsə, mən özümü yaxşı hiss edəcəyəmmi?
- Əgər mənim ailəm bu haqda bilsə, mən özümü yaxşı hiss edəcəyəmmi?

Hazırlıq kursları: Zaman-zaman, təşkilat lazım bildikdə, polis işçilərinə korrupsiya üzrə hazırlıq-təkmilləşmə imkanları yaradılmalıdır və beləliklə onların siyasətdə, praktikalarda, prosedurlarda baş verən cari hadisələrlə və ya dəyişikliklərlə bağlı bilgiləri yenilənməlidir.

3.1.4. Fərdi və peşəkar inkişaf

Fərdi bacarıqlar qurmaq da bacarıq qurma prosesinin tərkib hissəsidir. Tarixən, polis işçiləri və onlara kömək edən işçilər öz-inkişafı²⁰⁰ üçün məsuliyyət daşıyıbmışlar və sadəcə olaraq, təşkilat tərəfindən onların fərdi hazırlığı üçün edilən təlimlərə qatılmışlar. Vəziyyət ən yaxşı praktikalara doğru dəyişməlidir və burada polis işçiləri öz hazırlıqları üçün məsuliyyət daşımalıdırlar. Bu istənilən peşəkar vəzifə üçün lazımdır, xüsusilə də, siyasətlərin, praktikaların və prosedurların olmayan sürətlə dəyişdiyi bir zamanda; polislik işində çalışan hər kəs bilir ki, bu onların sıralarında baş verməlidir. Dərc edilən materiallar, polislik işində artan mürəkkəblilik və texnoloji dəyişikliklər kimi digər çətinliklərin də altını çizir²⁰¹.

Həmçinin, bütün peşələr üçün zəruri olan (polis xidməti də buna çalışır) tələb, məsələn, tibb və hüquq peşələrində, mövcud kontekstdə tələblərə cavab verən səviyyədə biliyin və təsəvvürün saxlanması üçün Davamlı Peşəkar İnkişaf (DPI) tələbinin yerinə yetirilməsidir. DPI-yı yerinə yetirə bilməyən həkim və ya hüquqçuların adları peşəkar cərgədən çıxarılma və işin itirilməsi ilə nəticələnir; Böyük Britaniyada polis sistemində polislərdən DPI yerinə yetirmək tələb olunur ki, onlar müəyyən vəzifələrdə qala bilsinlər (məsələn, Baş Təhqiqat İşçisi) vəzifəsində). Bu, kommersiya və sənayedə ən yaxşı praktikadır və peşəkar orqanlar tərəfindən fərdlərin fərdi inkişaf məqsədləri və vəzifələrini əhatə edən peşəkar (və ya fərdi) hazırlıq planları davam etdirmələri tövsiyə edilir (tələb olunur).

Şəxsi İnkişaf Məqsədləri

Polis işçiləri üçün səliqəli, müasir və səmərəli fərdi inkişaf planını (FİP) təmin etmək qeyri adidir, lakin işlə məşğul olduğu dövrdə öyrənməyi davam etdirmək və həyatı boyu öyrənmə çox vacibdir²⁰². Fərdi inkişaf planının sadəcə hansı kurslara gedildiyi haqqında informasiyadan ibarət olmadığını qeyd etmək vacibdir. Bütün öyrənmə formaları planlaşdırılmalı və hesaba alınmalıdır, məsələn, layihədə iştirak (məsələn “bacarıq qurma” layihəsi), mütəxəssis rollarına sadıqlıq, peşəkarlıq və ya vəzifəyə uyğun yazılar oxumaq, başqa işçini “əvəzləmə” və s.

Polis xidmətində fərdi inkişafıla bağlı son illər ərzində çox yazılmışdır²⁰³ və bu fəsil vəziyyətin xülasəsinə və tövsiyə edilən yaxşı praktikaya həsr edilir. Məsələn, Qol-eman, Boyattzis və McKii (Goleman, Boyatzis and McKee)²⁰⁴ aşağıdakı 8-ci Həşiyədə verildiyi kimi, fərdi inkişaf planı qurulması ilə bağlı məsləhətlər təklif edir:

Həşiyə 8: Fərdi İnkişaf məqsədləri

Nəticələr aşağıdakılardan ibarətdir:

- Məqsədlər, hər kəsin zəif tərəfləri üzərində yox, güclü tərəfləri üzərində qurulmalıdır.
- Məqsədlər, hər bir fərdin özünün olmalıdır-başqasının məcburi qəbul etdirdiyi məqsədlər olmalı deyil.
- Planlar, çevik şəkildə insanlara müxtəlif yollarla gələcəyə hazırlaşmağa imkan verməlidir- təşkiat tərəfindən qəbul etdirilən sadə “planlaşdırma” metodunun tez-tez qeyri-məhsuldar olduğu sübut olunacaqdır.
- Planlar, idarə-olunan addımlarla yerinə yetirilən olmalıdır. Şəxsin həyatına və işinə hamar olaraq uyğun gəlməyən planlar bir neçə həftə və ya aylar içində kənara qoyulacaq.
- Şəxsin öyrənmə üslubuna uyğun gəlməyən planlar motivverici olmayacaq və tezliklə maraq kəsb etməyəcək.

Müdavimlərin lazımı irəliləyiş etdiklərini təmin etmək üçün Fərdi İnkişaf Planı davamlı və metodiki olaraq nəzərdən keçirilməlidir. Altı aylıq zaman arası ilə, onları xətt rəhbəri ilə yoxlamaq üçün sistemlər qurulmalıdır.

Əlbəttə, hər bir işçinin FİP –ı, idarə və təşkilatın məqsədlərinin çərçivəsinə sığmalı və onunla uyğunluq təşkil etməlidir. Əgər təşkilati məqsədlər anti-korrupsiya ilə əlaqədirdə, o zaman təşkilatın bütün işçiləri bu məqsədə nail olmaq üçün çalışacaqlar. Aşağıda 9-cu Şəkilə baxın:

Şəkil 9: Məqsədlər



Şəkil9: Bu nümunə, Böyük Britaniyada polis qüvvələri tərkibində, Davamlı Peşəkar İnkişafın məhsuldarlıq idarəetmə sisteminin necə tərkib hissəsi olduğunu göstərir.

Yuxarıdakı diaqramma fərdi inkişaf planının və onun məqsədlərinin şöbənin planları-na, idarənin məqsədlərinə və güc tələb olunan strateji məqsədlərə necə sığdığını göstərir və onlar da öz növbəsində polislik səlahiyyətləri olan Hökumət Nazirliyi tərəfindən müəyyən edilir.

Bölmə4: Bacarıq qurmaların səciyyəvi hallara inteqrasiyası

Korrupsiya ilə mübariz aparmaqdan ötrü, polis xidmətlərinin qabiliyyətlərini artırmaq üçün proqramların, modellərin, metodologiya və fəaliyyətlərin hazırlanması və ya yerinə yetirilməsi imkanları daha çox yerli və ya ölkədəki vəziyyətdən asılı olur; kontekstdən asılı olan fərqliliklər nə etmək olar və necə etmək olar baxımından nəzərə alınmalıdır.

Korrupsiyanın forması və polis təşkilatının zəif nöqtələri iqtisadi vəziyyətlə, sosial və siyasi şəraitlə əlaqəli ola bilər, müəyyən kontekstlərdə mövcud olan dəyərlər və korrupsiya ilə mübarizə üçün vasitələr və yollarla əlaqəli ola bilər. 1-ci Fəsil bu səciyyəvi kontekstləri müəyyənləşdirir və korrupsiya ilə onların əlaqələrini müzakirə edir. Əvvəlki bölmələrdə təqdim edilən tədbirlərin həyata keçirilməsi və ya daha ümumiləşdirsək, imkanları gücləndirmək proqramları çərçivəsində baş vurulan bütün tədbirlərin həyata keçirilməsi səciyyəvi halları nəzərə alaraq qiymətləndiriləcək və qərar veriləcək.

4.1. Münaqişə sonrası və keçid dövrü yaşayan ölkələr

Nümunə 1: Xaosda müəyyən qayda -qanun yaratmaq nümunəsi

Maasların az olması polis işçiləri arasında korrupsiyalı praktikanın inkişaf etməsi üçün güclü amildir. Münaqişə sonrası ölkələr və keçid dövrü yaşayan ölkələr bu cür problemlə ağır şəkildə üzləşirlər. 1996-cı ildə İsveçdə keçirilən Qərb ölkələri polis rəislərinin toplantısında Rusiyanın Sankt Peterburq şəhərindən olan bir polis işçisi, bu cür vəziyyətin mənfi təsirlərinin onun polis xidmətini necə məhdudlaşdırmağa cəhd etdiyi haqqında çox səmimi danışmışdır.

Polis işçilərinin öz maasları ilə öz ailələrini ayın iyirmi günündən sonra saxlamağa pulları çatmırdı. Əgər əri/arvadı da işləyirsə və ya ucuz kirayədə qalırlarsa və ya tərəvəz və meyvə təmin edən bağları varsa, onlar öz xərclərini ödəyə bilərdilər, lakin çoxları böyük çətinliklərlə üzləşirdilər. Kimlər ki, daha ağır vəziyyətdə idilər onlar rəhbərliyə müraciət edə bilərdilər. Rəhbərlik də polis işçilərinə yığdıqları cərimələrin bir hissəsini özlərinə götürməyə izn verməklə məsələni həll edirdi.

Korrupsiyanı bu cür “mənaəviyyatlaşdırmaq” cəhdi maraqlıdır, göründüyü kimi, polis xidməti korrupsiyanı həyat faktı kimi qəbul etmirdi, lakin dərk edirdi ki, işçilər başqa gəlir mənbələri tapmaq üçün məcbur olurlar; ali polis rəhbərliyi öz gözlərini bağlamırdı, lakin çalışırdılar ki, bu hallar müəyyən sərhədlər daxilində olsun.

Nümunə 2: Düzgün məsələlərə fokuslanmayan etika kursları

Bu nümunə yeni yaranmış keçmiş sover respublikalarının bir neçə il öncəki vəziyyətini xarakterizə edir. Etika, polis akademiyalarında və hazırlıq kursları zamanı keçirilir. Tələbələr əvvəlki dərslərin zamanı da etika kursları keçmişlər, lakin polis işçilərinə verilən bu kurslar, onların gündəlik həyatında lazım olan etika formatını verə bilmirdi.

Avtoritar polislik modelindən sahə polisi yaşamasına ümumi keçid o anlamdadır ki, polis işçilərinə problemləri həll etmək və qərar qəbul etmək üçün səlahiyyət verilmişdir. Onlar həmişə öz rəhbərlərinə müraciət edə bilmirlər və tez-tez çətin qərarlar verməklə üzləşirlər. Qaydalar və təlimatlar müəyyən hallarda onlara kömək etməyə bilər. Beləliklə, onlar aydın dəyərlər toplusuna arxalanmalıdırlar ki, bu dəyərlər onların öz addımlarını müəyyən etməyə kömək etsin.

Ona görə də,etika dərsi, əgər məqsəd polis işçilərinə qərar qəbul etmək üçün kömək etməkdirsə, çox praktik olmalıdır. Bu o deməkdir ki,bu dərslər polis işçilərinin gündəlik fəaliyyətləri ərzində üzləşdikləri problemlərlə bağlı real hallara və nümunələrə söykənəlməlidir.Digər məsələ isə odur ki,bu kursların verdiyi dəyərlər dərslərdə istifadə oluna bilən davranış kodeksləri kimi sənədlərə salınmalıdır.

Bu polis akademiyyalarında keçirilən etika dərsləri aşağıdakı tələblərə cavab vermir..

- Etika dərsləri fəlsəfə dərsləri ilə əvəz edilmişdir.
- Bütün müəllimlər xidməti çoxdan tərk etmiş və polis dünyasındakı reallıqlardan uzaq düşmüş yüksək rütbəli polis işçiləri idi.
- Nə kodeks,nə xartiya və ya başqa vəsaitlər orada yox idi.

Nəticədə,etika kursları daha çox nəzəri idi və onlar akademiya qurtaran polis işçilərinin üzləşə biləcəyi problemlərlə bağlı deyildi. Bu cür vəziyyətdə, ölçülər dərsin təkcə özəyini yox, həm də bu dərsləri kimin dediyini və hansı zəruri vəsaitdən istifadə etdiyini göstərməlidir.

4.2. İnkişaf etmiş ölkələr

Polis xidmətində korrupsiyanın azaldılmasına və ya kökünün kəsilməsinə xüsusi olaraq yönələn bacarıq qurma proqramının yaxşı nümunəsi Avstraliyadakı Yeni Cənub Uelsi Polis Qüvvələrində mövcuddur. Yeni Cənub Uelsi Polis Qüvvələri daxilində islahatlar aparmaq üçün yeni polis komissarı təyin edildi;o Böyük Britaniyadan gəlmiş yüksək rütbəli polis işçisi idi və o xüsusi olaraq kənar şəxs olaraq gətirilmişdir və o, prosesə lazımi obyektivlik və tərəfsizlik gətirməliydi. O, aşağıdakı 3-cü Nümunədə prosesi belə izah edir:

Nümunə 3: Yeni Cənub Uels Polis Qüvvələrinin İslahatı

Yeni polis komissarı özünün islahat planını aşağıdakı kimi təsvir edir:

‘Əslində, Yeni Cənub Uels Polis Qüvvələri səmimi və aşkarlıqla səmərəli şəkildə keyfiyyətli polis xidməti göstərməklə yenidən ictimai inam və etibar qazanmalıdırlar.Bu onun nə iş gördüyü və onun kim tərəfindən rəhbərlik edildiyi və idarə edildiyi ilə bağlı köklü dəyişiklik tələb edir. Krallıq Komissarı, dəyişimə ehtiyacı olan çox şeyləri üzə çıxardı. Mənim bura təyinatım və mənim idarəmin səlahiyyətləri ilə bağlı son élan edilmiş dəyişikliklər bir mühüm dəyişiklikdir. Daha çox dəyişikliklər olacaq və eyni zamanda çox şey edilməlidir. İslahatları yerlərdə sementləşdirmək üçün mən dəyişiklikləri ölçülü və metodik yolla etmək niyyətindəyəm. Burada tez həll olan iş yoxdur. İslahata olan ehtiyac,xidmətin əsasını təşkil edir:onun idarəetməsi və iş funksiyası. İşçilər xidmətin hansı istiqamətdə getdiyini və bu prosesdə onlar hansı rolu oynaya biləcəklərini başa düşməlidirlər Xidmət boyu müzakirələr nəticə üçün açıqdır.

Mənim yanaşmam qumun üzərində xətt çəkib və irəliyə getməkdir. Keçmişdən xəbəri olan lakin ona bağlı olmayan. Mən birlikdə islahat prosesini irəli aparan ümumi qrup düzəldəcəm. Mən həmçinin elə atmosfer yaradacam ki, orada xidmətin hər bir üzvü hər hansı bir formada islahata cəlb olunsun. Hökumət və Krallıq Komissiyası konstruktiv və dəstəkvericidir. Əhali islahat gözləyir. Xidmətin bütün işçiləri üçün əsas problem irəlidədir²⁰⁵.

Yeni Cənub Uels Polis Qüvvələrinin islahatı baxımından yanaşsaq, bu proses boyu çox şey öyrənilirdi, təəssüf ki, klassik dəyişim idarəetməsi problemlərinə görə məqsədlərin çoxuna nail ola bilmədik.

Komissarın 2000-ci ili dekabrına olan hesabatında deyilir: "Polisə, bizim səmimiyyətimizə və peşəkarlığımıza olan ictimai inam mənim bura gəldiyim 1996-cı ildən bəri çox dəyişmişdir"²⁰⁶. Bunu təsdiqləyən dəlillər 2000-ci ildə aparılan sorğu olmuşdur (bax Cədvəl 4).

Cədvəl 4: Polisə ictimai inam sorğusu²⁰⁷

Sorğu mövzusu	1996	1999	% dəyişim
Polisə inamım var	69%	80%	+11
Polislərin çoxu səmimidir	65%	70%	+5
Polis öz işini peşəkarcasına yerinə yetirir	69%	78%	+9

Bölmə 5: Polis korrupsiyası ilə əlaqəli proqramlar, modellər və yanaşmalar

Bacarıq qurma korrupsiyaya qarşı mübarizəyə kömək olsa da, sonucda onun uğuru, təlim və inkişaf proqramlarının bütün şəxsi heyət üçün birləşdirilməsindən keçir. Belə olan halda, bu korrupsiyanı rədd etmək və şübhəli fəaliyyətləri və hadisələri, təhlükəsiz iş mühitində, xəbər vermək istiqamətində təşkilatın mədəniyyətinin dəyişməsinə kömək edir. Hansı təlim vasitəsinin və ya texniki metodun bu halda işləyəcəyinə cavab vermək asan deyil; bu konkret təşkilat haqqında və təşkilati mədəniyyətin üstünlük təşkil etdiyi təşkilat haqqında mühakimə yürütmək məsələsidir. Bu təşkilatda nəyin daha səmərəli olacağı haqqında qərar verilməlidir; bu suala cavab zamanı keçdikcə dəyişə bilər və ona görə də proqram və layihə rəhbərləri tələblərdə baş verən dəyişikliklərə həssas olmalı və öz addımlarını ona uyğun şəkildə qurmalıdır.

5.1. Polis peşəkar etika təlimi

Polis etikasını təlimlərinə prioritet verilməsi, onun polis xidmətində peşəkar praktika və standartlara köməyi baxımından ideal olur, xüsusilə də korrupsiyanı azaltmaq və ya anti-korrupsiya tədbirlərini genişləndirmək təşkilatın məqsədi olduğu halda. Lazımdır ki, polis etikasını dərsləri polis xidmətinin bütün səviyyələrində keçirilsin və beləliklə təşkilat daxilində gözlənilən davranış standartları haqqında və sonrakı idarəetmə addımları haqqında aydın təsəvvür olsun. Təlim, bütün korrupsiyalı davranışı qaydaya salmır²⁰⁸ və ən yaxşı nəticəyə nail olmaq üçün, o, bacarıq qurma proqramı ilə birləşdirilir.

Baxılan bu 8-ci Fəsil, bacarıq qurma proqramında anti-korrupsiya tədbirlərini gücləndirmək üçün hər rütbəli polis işçisinin cürbəcür rollarını və məsuliyyətlərini açıqladı. Etika dərsləri, o polis işçiləri tərəfindən deyilməlidir ki, onlar bu sahə üzrə özəl təlim və kurslar keçmişlər və bu kursların məqsədlərini, vəzifələrini, bunu öyrənmənin gətirəcəyi nəticələri, dərslər planlarını və onun deyilmə metodunu bəyan etməlidir. Kursların uğurlu olmasının əsas şərti, bu kursların polis işçilərinin gündəlik fəaliyyətlərinin reallığı ilə əlaqəli olmasıdır. Təlim zamanı müzakirə olunan hallar, şəxsi heyət, izləmə orqanları ilə aparılan müsahibələr, məhkəmələr, istintaqlar, ictimai sorğular və intizam işlərindən çıxarılan nəticələr əsasında qurulmalıdır. Bu cür halların müzakirəsi, polis işçilərinə nəyin səhv olaraq edildiyini vurğulamağa və düzgün münasibətin nə olduğunu müzakirə etməyə və xüsusi problemlərdən necə yayınmağa imkan verməlidir.

Haşiyə 9: Polis etik təlim proqramı nümunəsi (Yeni Cənub Uels Polis Qüvvələri)

Polisin peşəkar etikasını – mövzular və struktur²⁰⁹

- | | |
|---|---|
| ▪ Giriş və polisin rolu:
rol, funksiyalar, and iç
mə, dəyərlərin bəyanı, dav
ranış kodeksi | ▪ Güc, səlahiyyət və məcbur
edici qüvvə |
| ▪ Sərbəst hərəkət etmə
azadlığı | ▪ Korrupsiya və mənəviy
yatın zəif nöqtələri |
| ▪ Etik qərar vermə | ▪ Korrupsiya müqaviməti |
| ▪ Qanun, mənəviyyət və in
san hüquqları | ▪ Pis davranış və sadıqlıq
xəbərlənməsi |
| | ▪ Maraqlar toqquşması |
| | ▪ Peşəkar praktika |

Bu cür proqramın olmasının əsas səbəbi aşağıdakı sadə bir mesajla işə yeni alınanlara başa salınmalıdır.

Nəyə görə peşəkar etika?

- Məsələn yeni işə alınan polis işçilərini “etik” insanlar etmək deyil.
- Bu, təşkilatın yeni işə alınan polis işçilərindən *tələbidir* və bu çox zaman

onların öz dəyərləri ilə toqquşa bilər.

- Qanun aliliyi və polisin sərbəst hərəkət etmə azadlığı arasında görünən toqquşma və ya gərginlik mövcuddur.
- Yeni işə alınan polis işçiləri böyük səlahiyyətə malik olacaqlar: mütləq hakimiyyət mütləq korrupsiya doğurur.
- Çox zaman mürəkkəb və çətin polis işləri hallarından çıxmanız üçün sizin “duygusal ağıl” –la hərəkət etməyiniz lazımdır.

5.2. Polis Rəislərinin Beynəlxalq Assosiasiyası (PRBA) proqramı və vəsait

Polis etikası üzrə digər qəbul edilən beynəlxalq təlim proqramı Polis Rəislərinin Beynəlxalq Assosiasiyasının (PRBA) “Etika Vəsaiti”-dir və o tamamilə onlayn olaraq hamı üçün əlçatandır (bax “lazımı website-lar). Bu faydalı təlimat polis etikası haqqında geniş məlumat verir, o cümlədən, aşağıda 10-cu Həşiyədə fərdi məsuliyyət haqqında da məsləhətlər verir.

Həşiyə 10: Fərdi məsuliyyət və dürüstlüyün saxlanması

Polis idarəsində yüksək dürüstlük standardı inkişaf etdirilməsi və saxlanması sonucunda fərdi polis işçilərinin bu işə sadıqlıyından və iradəsindən asılı olacaqdır. Düzgün iş görmək üçün fərdi dürüstlük və düşüncəli qərar (hətta bəzən başqa cür hərəkət etməyə inanılmaz təzyiq olduqda belə), etik qərar vermə mühitində maşın təkərinin fırlanaraq yola çıxmasıdır. .

Dürüstlüyün qəbul edilməsinin bəyan edilməsi və davranış kodeksinin, dəyərlər bəyanının və ya digər deklarasiyaların qəbul edilməsi mühümdür. Ancaq bu prinsiplər, gündəlik əsasda daxilə istifadə olunmasa və xidmətin bütün işçiləri tərəfindən praktikadan keçməzsə, əhəmiyyətsiz hala düşür. Mənəvi və etik iş şəraiti, polis rəisindən başlamış yeni işə alınan polis işçisinə qədər hamının mənəvi və etik davranış prinsiplərini qəbul edib öz gündəlik həyatına inteqrasiya etməsini və bu məsuliyyətləri qarşılamaq üçün fərdi məsuliyyətləri tanmasını tələb edir. İdarənin hər bir fərdi, şüurlu qərar verməlidir (a) nəyin uyğun, nəyin isə uyğunsuz davranış olduğunu müəyyən etməli və (b) hər hansı yaranmış vəziyyətdə, həmən fərd və onun iş yoldaşları düzgün addım atacaqları məsuliyyətini qəbul etməlidir.

PRBA-nin website-dan, aparılan siyasətlərin nümunəsini götürmək mümkündür, məsləhət, davranış standartları ilə bağlı model və polis xidmətində anti-korrupsiya tədbirlərinin məqsədinə nail olmaq üçün digər daha faydalı materiallar götürmək olar.

5.3. Təlim verilməsinin metodları

Mövzu həssas olduğundan və onun bir çox insanlarda, yəqin ki, inkar və ya rədd etmə kimi güclü duyğular yarada bilməsi ehtimalına görə, uyğun və işə aid olan təlim vermə metodları və praktikalarından istifadə edilməsi vacibdir. Bu, bütün iştirakçıların dərş proqramından optimal nəticələr əldə etməsini və eyni zamanda bütün müdavimlərin töhvə verə biləcəyi və ya ön yarğılarla hərəkət edən kadrlardan təhlükə hiss edilməyən, sakit və məhsuldar dərş mühitinin yaradılmasını təmin edəcəkdir. 9-cu Fəsil öyrənmə metodlarını tədqiq edir).

Peşəkar etika və ya anti-korrupsiya²¹⁰ kimi çətin mövzu sahələri ilə əlaqədar təlim və inkişaf fəaliyyətləri həyata keçirilən zaman fəal öyrənmə yanaşmalarından²¹¹ istifadə edilməsi vacibdir.

- | | |
|--|--|
| ▪ Çıxış etmə və müzakirələr | ▪ Rol oynama |
| ▪ Peşəkar səfərlər/çıxışçılar | ▪ Sənaye məlumat bazlarının analizi |
| ▪ Media əsaslı təkanverici cavab fəaliyyətlərindən istifadə edilməsi | ▪ Problem həll etmə fəaliyyətləri |
| ▪ Qrup/cüt araşdırmaları və yorumları | ▪ İş izləri/iş təcrübəsi |
| | ▪ Dərş vəsaiti boyunca fəal iyyətlər, məsələn, nəyisə səhti olaraq nümayiş etdirmək və canlı tapşırıqlar |

Geniş miqyaslı dərş vermə və öyrənmə strategiyaları tətbiq etmək lazımdır, lakin, həmçinin dərşin məzmununun daha geniş şəkildə əhatə edilməsinin vacibliyini də qəbul etmək lazımdır; bir çox mövzu sahələrində, bu, üslubların balansının pozulması mənasını verə bilər²¹²²¹³. Eyni zamanda, lüzumsuz təzyiq və stress olmayan mühit yaradaraq, maraq dərəcəsiindən asılı olaraq, nə çətin, nə də çox da asan olmayan yeni məsələləri ortaya qoyaraq praktiki ola bilən bütün düşüncələri stimullaşdırmaq faydalıdır. Tədbirlər zamanı seçilmiş müəyyən zaman ərzində müdavimlərin geniş sahəli əqli, fiziki, estetik, sosial və duyğusal maraqlarını və təcrübələrini inkişaf etdirən sosial qarşılıqlı təmasların artırılması məsləhətlidir və bunun sayəsində müdavimlər passiv müşahidəçi yox, aktiv iştirakçı olmağa həvəsləndirilir.

5.4. Təlim və tədris nəzəriyyələri

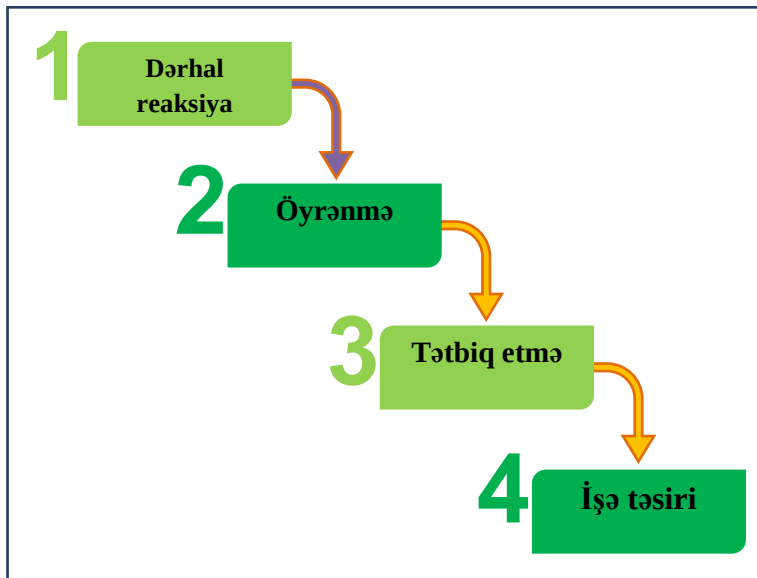
Müəllimlərə (təlimçilərə) sağ və sol beyin düşüncəsinin fərqlərinin nəzərə alınması və eşitmə, görmə və estetik öyrənmə üslublarına üstünlük verənlərin nəzərə alınmaları öyrədilir. Bu təkliflərin vacib olması ilə bərabər, təsiredici və yadda qalan öyrənmə təcrübəsi

yaratmaq önəmlidir ki, o, düşüncə praktikası vasitəsilə polis işçilərinin bu sahədə biliklərinin artmasına kömək etsin.

5.5. Öyrənilən nəticələrin qiymətləndirilməsi və nəzərdən keçirilməsi

Təlim və inkişafın səmərəliliyi, səmərəli şəkildə qiymətləndirilməlidir. Anti-korrupsiya təliminin təsirinin dərəcəsini ölçmək mümkünsüzdür deyilir²¹⁴. Buna baxmayaraq, qətiq və sağlam qiymətləndirmə, məsələn, Kirkpatrikin dörd səviyyəli qiymətləndirməsi qiymətsiz sayıla bilər. (Aşağıda 10-cu Şəkilə bax.)

Şəkil10: Kirkpatrikin öyrənmə səviyyələri²¹⁵
Kirkpatrikin Qiymətləndirmə Səviyyələri



Dörd mərhələli qiymətləndirmə prosesinin məqsədi, fərdi polis işçisinin hazırlığını onun loqik sonuna qədər izləməkdir: o, iş yerində praktiki cəhətdən necə istifadə olunur. Çox sayda təlim proqramları bu səviyyədə qiymətləndirilmir; onlar birbaşa hazırlığı Şəkil10-da göstərilən 1-ci və 2-ci səviyyələrdə qiymətləndirirlər və o da təlimin sonunda paylanan “şad vərəqlər”-dir. Qiymətləndirmənin bu səviyyəsi müəyyən əhəmiyyət kəsb edir, o şərtlə ki, təlimin mövzularını davamlı şəkildə inkişaf etdirmək üçün ondan sonrakı kursda istifadə edilsin, lakin tələbələrin qazandıqları bilik və təcrübələr praktikada tətbiq edilməyənə qədər və uzun müddətə istifadə edilməyənə qədər, o, yoxlanılıb qiymətləndirilə bilməz. Kirkpatrick metodu daha dərinə gedir və dərs nəticələrinə aparır.

- Səviyyə 1 – Reaksiya: iştirakçıların proqrama dərhal münasibəti necədir?
- Səviyyə 2 – Öyrənmə (bilik və təcrübələrin əldə edilməsi): fərdlər nə öyrəndi?
- Səviyyə 3 – Tətbiq (yerinə yetirmə): proqram nəticəsində davranışda hansı

dəyişiklik nümayiş etdirildi?

- Səviyyə 4 – İşə təsiri: Proqramın təşkilata işinə təsiri nə oldu?

1-ci və 2-ci səviyyələri nisbətən asan qurmaq və proqramın məcmusunda istifadə etmək asan olduğu halda, 3-cü və 4-cü səviyyələr daha çətindir. 1-ci və 2-ci səviyyələrlə bağlı suallar qarşılıqlı müzakirəli dərslər zamanı soruşula bilər və davamlı şəkildə, təlim proqramı verilən zaman boyunca müşahidə oluna bilər.

3-cü Səviyyə, polis işçiləri ancaq öz iş yerlərinə qayıtdıqdan sonra qiymətləndirilə bilər və onlar orada yeni öyrəndikləri təcrübə və bilikləri praktiki işlərdə istifadə edə bilərlər.

Hazırlığın son səviyyəsi (4-cü səviyyə, biznesə təsir) “təmiz gəlir” baxımından təlimin qazandığı biznes qazanclarını dəyərləndirir. Polis etikasını və anti-korrupsiya kontekstində, qiymətləndirmə, təlimin təşkilata və işçilərə dəyən zərərli təsirləri korrupsiyanı azaltmaqla və qruplar arasında etibarını və yaxşı işgüzar münasibətləri artırmaqla aradan qaldırmağa və ya yüngülləşdirməyə necə kömək etdiyini gözdən keçirməlidir. Bunu ölçmək çox çətin və bir neçə amilləri nəzərdən keçirmək vacibdir, o cümlədən, çətin əldə olunan ölçmələri səmərəli qiymətləndirmək üçün ictimaiyyətin nümayəndələri olan müştərilərdən gələn yorumları da nəzərdən keçirmək lazımdır. Həmçinin, müxtəlif mərhələlərə yenidən geri qayıdaraq, tələbələrin öyrənilən materiallardan necə istifadə etdiyini və bu materialların tələbələrin yadında nə cür qaldığını ölçmək olar.

Bu qiymətləndirməyə əlavə olaraq, təcrübəli təlimçilər, təlim keçmiş fərdi heyətin hesabatını və bu həssas sahədəki fərdlər haqqında özəl şərhlər və ya narahatlıqlar haqqında hesabat aparmağın lazımlı olduğunu bilirlər. Fərdi heyətin peşəkar etika üzrə təlim keçib-keçməməsi faktı sonrakı istintaqda və ya polisə qarşı edilən şikayətdə əhəmiyyətli ola bilər; bu informasiya, hətta sonrakı vaxtlarda korporativ və ya fərdi günah və ya ittihamı müəyyənləşdirmək üçün və ya təşkilatın şəxsi heyətə doğru “ehtiyata riayət etmək öhdəliyi”-nin də uğur qazanıb-qazanmadığını müəyyənləşdirməkdən ötrü də əhəmiyyətli ola bilər.

5.6. Həyata keçirmə

Çox sayda tamamilə uğursuzluğa düşərək olan və ya məqsədə nail olmayan proqram nümunələri vardır. Bacarıq qurma proqramlarını planlaşdıraraq və təqdim edən zaman diqqətli olmaq lazımdır, xüsusilə də, bu proqramlar anti-korrupsiya niyyətli olduqda. Öncə, 8-ci Fəsilə təklif edilən dəyişim proqramı metodologiyasından istifadə edərək, ən təsirli anti-korrupsiya tədbirlərinin işə salınması tövsiyə edilir. Təklif edilən metodologiya²¹⁶, korrupsiyanı dəf etməyin dörd yolunu təklif edir..

1. Uyğun adamların işə alınması.
2. Korrupsiya imkanlarının azaldılması.

3. Ustalıqla aşkarlama və çəkındirmə.
4. Nəyin doğru olduğunu etmək üçün motivasiyanın gücləndirilməsi.

Bu fəsildə öyrənilən dərslərin²¹⁷ çox sayda praktiki nöqtələri²¹⁸ siyahılanmışdır, lakin əvvəlki bölmədə Yeni Cənub Uels Polis Qüvvələrinin bacarıq qurma proqramında önə çıxarılan bir sıra məsələlərini qeyd etmək faydalı olardı. Vud Komissiyası²¹⁹ (The Wood Commission) yüz yetmiş dörd tövsiyə etmişdir, onlardan bir qismi polis komissarı vasitəsilə daxil edilən islahat proqramına salınmamışdır²²⁰: islahatın tərəqqisi kənar qiymətləndirmə prosesi tərəfindən tənqid edilmişdir²²¹ və sonda islahat bir neçə səbəbə görə başa çatdırılmadı. Baxmayaraq ki, proqram konseptual baxımdan sağlam olsa da, həyata keçirmə baxımından auditin göstərdiyi kimi məhsuldar olmamışdır. Audit əsas islahat sahələrinə aid idi:

- Səmərəli liderlik və idarəetmə
- Dəyişən mədəniyyət və dəyərlər
- Korrupsiyanı dəf edən səmimi xidmət
- Səmərəli planlaşdırma
- Məhsuldarlıq və keyfiyyət
- Şəxsi heyət və qrup işinə fokuslanma
- Yeni insan resursları sisteminin qurulması
- Köhnə sistemlərin dağıdılması
- Yerli sahə hakimiyyəti xidmət mərkəzi kimi
- Səmərəli struktur dəyişikliyinin yerinə yetirilməsi
- Dərin analiz-strateji liderlik və mədəniyyət
- Dərin analiz-secim və təyinatlar.

Bu audit zonaları 8-ci Fəsildə tövsiyə edilən islahat proqramının tərkib hissələrinə çox oxşayır. Bu cür proqramın yerinə yetirilməsinin uğurunun sirri, ehtiyatlı və həssas həyata keçirmədir. Aşağıdakı məsələlər həyata keçirmə mərhələsində faydalı ola bilər:

- Sizin təşkilat daxilindəki mövcud korrupsiya iddiaları və ya korrupsiyanın miqyası sizin diqqətinizə çatdırılanda müdafiə mövqeyi tutma və inanmadığını demə.
- Bacarıq qurma islahat prosesinin bütün əsas elementlərinin səmərəli şəkildə başa çatdırılmasını təmin et.
- Bacarıq qurma proqramında razılaşdırılan strategiya, mədəniyyət və iş görmə yollarına proqramın tam sonuna qədər riayət edilməsini və şəxsi heyətin bir daha geriye pis praktikaya dönüş olmadığını bilməsini təmin et.
- Daxili islahatların, proqramın ruhu və ümumi mədəniyyəti və məqsədlərinə ardıcıl şəkildə uyğun olmasını təmin et.

- Əgər kənar qiymətləndirmə proqramı mövcuddursa onun gəlidiyi nəticələrə diqqət yetir və təsir et .
- Bacarıq qurma proqramına lazımi maliyyənin təminat altına alınmasını təmin et və həmçinin müəyyən gözlənilməyən hadisələr üçün fondlara sahib ol.
- Rəhbərin,bütün şəxsi heyətin inamını qazanmasını və bacarıq qurma prosesi boyunca xidmətə uğurla rəhbərlik etməsini təmin et.
- Korrupsiyaya görə polis işçilərinin araşdırıldığı yerlərdə,intizam və ya tribunal dinləmələrində ədalət qaydalarına riayət edilməsini təmin et.

6-cı Bölmə: Yekun müddəalar – 8-ci Fəsil

Polis xidmətinin korrupsiya ilə mübarizədə imkanlarının artırılması vacibdir.Heç bir polis xidməti bu cür problemdən sığortalanmayıb,hətta onun formaları dəyişik olsa da və polis təşkilatlarına fərqli şəkildə təsir etsə də.

Polis xidmətinin bacarıq qurma proqramı hazırladığı ölkədəki vəziyyət, ona güclü şəkildə təsir edir. Onun məqsədləri və vəzifələri,kurs materialları və təlim metodlarının hamısı səciyyəvi şərtləri nəzərə almalıdır.

Əgər məqsədlər fərqlidirsə(məsələn,polis işçisinin maaşı onun yaşam ehtiyacları üçün uyğun olmazsa,polis xidmətinin həddən artıq iddialı məqsədləri həll etməsi səmərəsiz ola bilər), müəyyən sayda mühüm elementlər var ki, onlar həmişə birbaşa olaraq proqramın edəcəyi təsirə nüfuz edəcəklər. Onlar aşağıdakı kimi cəmləşdirilə bilər:

- Siyasi səviyyədə bir şey etmək üçün və həmçinin,layihəyə lazımi dəstək vermək üçün xidmətin operativ səviyyəsində həqiqi iradə olmalıdır.
- Real məqsədləri bəyan edən və onlara nail olmaq üçün lazımi resurslara imkan verən aydın plan olmalıdır.
- Atılacaq addımları,məsuliyyətləri,resursları və vaxt müddətlərini müəyyən edən fəaliyyət planı vacibdir.

Təlim proqramın açar elementidir. Təlim o vaxt uğur qazanır ki,o polis həyatının reallığı ilə uyğun gəlir və polis işçilərinin öz fəaliyyətlərində üzləşdikləri suallara praktiki cavablar verir. Ona görə də,təlimlər praktiki işlərə əsaslanmalıdır və təlim keçmiş polis işçiləri tərəfindən aparılmalıdır.

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ FƏSİL 8 – Bacarıq Qurma

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətini yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR / SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
Korrupsiyaya müqavimət göstərən, bacarıq qurma qabiliyyəti təşəbbüsündə olan və onları artıran möhkəm və davamlı struktur qiymətləndirdikmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz : - Bacarıq qurma proseslərini təmin etmək üçün struktur qiymətləndirə bilirik - Bacarıq qurma proqramlarını struktura uyğunlaşdırma bilirik	Biz: - Auditor strukturu qiymətləndirməyə cəlb edə bilirik - Struktur və proqramı qarşılıqlı gücləndirmək üçün işçi qrupu qura bilirik
Bizim rəhbərlik bacarıq qurma proqramını tam dəstəkləyirmi?	Əgər cavab yox olarsa, biz : - Rəhbərliyə layihəyə rəhbərlik təcrübəsi üzrə təlim verə bilirik - İslahat mübarizələrini təlimə gətirə bilirik - Rəhbərliyə etik dəyərlər üzrə təlim verə bilirik	Biz: - Strategiya və fəaliyyət planı hazırlaya bilirik - Rəhbərlər üçün təlim proqramı qura bilirik - Bacarıqlar qurmaq missiyasının məramını gücləndirə bilirik
Biz tam və ya qismən olaraq təsvir edilən beş mərhələli proqram hazırlanmasını yerinə yetirdikmi: yəni, hazırlıq, sənədləşmə, struktur, insan	Əgər cavab yox olarsa, biz : - Biz proqram hazırlamaq üçün mövcud vəziyyəti qiymətləndirə bilirik - Rəhbərliyin təcrübəsini artırma bilirik - İşə alınmanı və insan resursları	Biz: - Biz işçi qrupa daha geniş proqram hazırlamaq üçün tapşırıq verə bilirik - Biz rəhbərlərin səlahiyyət dairəsini

resursları(İR),dəyişim idarəetməsi və proqrama rəhbərlik?	planlaşdırmalarını təkmilləşdirə bilərik • Proqram qurulması istiqamətində qaydalar və strukturu dəyişə bilərik	müəyyən edən sənədi hazırlaya bilərik • İşçi qrupun rəhbərlərinə və mütəxəssislərinə təlim verə bilərik
Hər hansı proqramı hazırlamaq üçün bizim risk qiymətləndirmə modelimiz varmı?	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Təşkilat üçün risk qiymətləndirməsi modeli hazırlaya bilərik • Anti-korrupsiya prosesləri üçün risk qiymətləndirməsi imkanlarını qiymətləndirə bilərik	Biz: • Ekspert təyin edə bilərik • Risk qiymətləndirməsi üzrə rəhbərlərə təcrübə verə bilərik • İşçi qrupu təyin edə bilərik
Rəhbərlik layihəyə rəhbərlik etmək üçün uyğun metodlar və qabiliyyətlər barədə məlumatlıdır mı? Bax Şəkil 6 və 8.	Əgər cavab yox olarsa, biz : • Təşkilat üçün uyğun metodları qiymətləndirə bilərik • Proseslər zamanı etik dəyərlər haqqında məlumatları təmin edə bilərik • Uyğun metodlardan istifadə edərək bacarıqlar qura bilərik	Biz: • Rəhbərlərə ekspertiz isləri üzrə təlim verə bilərik • Etik dəyərləri müəyyən edə bilərik və ünsiyyətdə ola bilərik • Metodların məqsədlərini müəyyən edə bilərik və təlim verə bilərik Qeyd: 9-cu Fəsildə təsvir edilən vasitələr faydalı ola bilər.

Fəsil 9: VASİTƏLƏR

1-ci Bölmə: 9-cu Fəsilə giriş

9-cu Fəsildə, bu vəsaitin digər fəsillərində təsvir edilən ölçülərin praktiki həyata keçirilməsində istifadə olunan vasitələr və metodlar təqdim olunur. O, polis xidmətinin üzləşdiyi problemlərin aydınlaşdırılmasına yönəlmiş və bu problemlərin potensial həllinə yönəlmiş strateji qiymətləndirmə texniki metodlarına və təşkilati dəyişikliyə niyyətlanmış müdaxilələr öyrənilməsinə fokuslanır. Təqdim edilən informasiya praktiki təlimat kimi xidmət edir, lakin o təşkilati dəyişiklik haqqında ədəbiyyatdan və reallıqdan gələn birbaşa təcrübədən qaynaqlanır.

Başqa Fəsillərlə əlaqələr

Bu fəsildə müzakirə edilən müəyyən mövzular başqa fəsillərdə də ətraflı inkişaf etdirilir:

Fəsil 1 anti-korrupsiya mühiti haqqındadır

Fəsil 2 təşkilati mədəniyyət və qiymətləndirmə haqqındadır

Fəsil 5 kənar nəzarət və audit və strategiyalar haqqındadır

Fəsil 6 kənar nəzarət haqqındadır

Fəsil 7 izləmə haqqındadır

Fəsil 9 davranış dəyişimi haqqındadır

Xüsusi linklər mətndə göstəriləcək.

Bölmə2: Nəyə görə bu fəsilin mövzusu əhəmiyyətlidir

9-cu Fəsilin əhəmiyyəti ondadır ki, o bu vəsaitin başqa fəsillərinin içindəkiləri həyata keçirmək üçün vasitələrlə təmin edir.

Polis xidmətlərində korrupsiya və qeyri-etik davranış məsələləri ilə məşğul olan strategiyalar, üç səviyyəli analizlər və siyasətlərin yerinə yetirilməsinin bir və ya bir neçə səviyyəsi ilə əlaqədə olacaqdır.

1. *Fərdi* (şəxsi atributlar, bacarıqlar, və s.).
2. *Təşkilati* (iş yeri qrupları, təşkilati mədəniyyət, inzibati strukturlar və öhdəliklər və s.).
3. *Ətraf mühit* (geniş siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amillər).

Polis korrupsiyasının bütövlükdə qiymətləndirilməsi və onunla məşğul olmaq üçün strategiya qurulması, ideal olaraq hər üç səviyyəyə baxılmalıdır. Polis korrupsiyası az-az hallarda, əgər olarsa, “çürümüş alma” (fərdi) nəzəriyyəsi baxımından izah ediləndir. “Çürümüş almalar” onlara çürümüş olmağa və ya çürümüş qalmağa imkan yaradan “çəlləklərdə” və ya alma bağlarında tapıla bilər; fərdi səviyyədə problemləri həll etmək üçün müəyyən formada təşkilati cavab tələb olunur (kiçik və ya daha köklü formada).

“Çürümüş almalar” və “Çürümüş çəlləklər” tez-tez geniş təşkilati və ya sosio-siyasi mühit tərkibində mövcud olur. Korrupsiyalı polis və etinasızlıq və ya əlbir polis təşkilatlarının (həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrdə) çox hallarında, korrupsiya və pis davranışın baş verməsi üçün bu cür geniş mühitlərdəki amillər rol oynayır. Bir çox hallarda, bu polis korrupsiyasını dəstəkləyən fəal siyasi korrupsiyadan ibarətdir. (Mauris Punkvudun (Maurice Punchwoud) dediyi kimi “çürümüş meyvə bağı”)²²².

2.1. Həyata keçirmənin müxtəlif vasitələri

Polis korrupsiyası probleminə cavab vermək üçün bir sıra vasitələr vardır. Yuxarıda müzakirə edilən üç analitik səviyyə, hər bir səviyyədə müdaxilə imkanlarının hazırlanmasına işarə edir; baxmayaraq ki, bu səviyyələri bir-biri ilə bağlanmış vəziyyətdə görmək və onlara qiymətləndirmə və ya həyata keçirmə məqsədləri üçün izolyasiyada baxmamaq vacibdir.

Hər bir analitik səviyyədə anti-korrupsiya islahatının bir neçə potensial sahələri vardır.

1. *Fərdi*: seçim, yığım, ilkin təlim, xidmət ortası təlim.
2. *Təşkilati*: rəhbərlik strukturları, məsuliyyət xətləri, izləmə, iş yeri mədəniyyəti, mükafatlandırma səviyyələri, xüsusi işlək zonaları (məsələn, yol hərəkəti, polis hesabatları, xəbərçilərlə iş)
3. *Ətraf mühit*: siyasi və qanuni strukturlar, iqtisadi və sosial şərtlər və güclər

Aşağıda müzakirə edilən vasitələrin hər biri bütöv yanaşmaya öz töhvəsini verir. Təlim adətən onun vacib hissəsidir. Dəyişikliklərin idarə olunması və səmərəli ünsiyyət daha səmərəli anti-korrupsiya tədbirlərinə dəstək qurmaqda da rol oynaya bilər. Faktiki ola-

raq həmişə, əgər burada müzakirə edilən fərdi və təşkilati səviyyəli vasitələrin bir qismi tam səmərəli olacaqsə,ortaya qoyulmalı siyasi iradənin və bacarığın mühitin səviyyəsindən asılı olaraq bir çox problemləri olacaqdır.

Bölmə 3. Bu vasitələrdən bu Vəsaiti praktiki həyata keçirmək üçün necə istifadə etməli

3.1. Qiymətləndirmə

Bu bölmədə,"qiymətləndirmə" aşağıdakılara fokuslanacaq:

- Strateji qiymətləndirmələr
- Təhsil müdaxiləsi qiymətləndirmələri,xüsusilə təlimə ehtiyacın qiymətləndirilməsi

Strateji qiymətləndirmə təşkilatın xarakteristikalarını və hansı mühitdə fəaliyyət göstərdiyini nəzərə alaraq,həmən təşkilatın üzləşdiyi problemlərin ümumi qiymətləndirilməsinə istiqamətlənmişdir. İlk islahat mərhələlərində qiymətləndirmələrə kömək üçün kənar təcrübəyə tez-tez ehtiyac duyulur²²³.

Geniş yayılmış korrupsiya ilə üzləşən polis xidmətlərinin bir sıra təşkilatı problemləri labüddür və onlar da qiymətləndirmə və yeni strateji istiqamətlər müəyyənləşdirməyi tələb edəcək.Korrupsiya məsələsinin qiymətləndirilməsinə,polislərin ümumi strateji qiymətləndirilməsinin bir hissəsi kimi baxılması daha çox ehtimal olunur. Təkcə korrupsiya qiymətləndirməsi yox,daha geniş qiymətləndirmə tələb olunur. Məsələn,maaşın miqdarı,polis işçilərinin yığılı və işçi qüvvəsinin planlaşdırma məsələləri ilə əlaqəlidir,lakin o tez-tez korrupsiya məsələləri ilə bağlı olacaq.

Polis korrupsiyası ilə əlaqəli strateji qiymətləndirmə,korrupsiyanın indiki səviyyələrinə və formalarına baxmağa çalışır və korrupsiyanın harada baş verdiyini və korrupsiyanı yaradan amilləri və ya aparıcı qüvvələri müəyyənləşdirir. O,həmçinin,hal-hazırda aparılan anti-korrupsiya strategiyalarının səmərəliliyini nəzərdən keçirir və qiymətləndirmə vasitəsilə əldə olunan informasiya işığında və problemin qarşısını almaq və ya azaltmaq üçün verilən ən yaxşı ideya və məsləhətlərin hesabına,bu problemi həll etmək yollarına baxır.

Strateji qiymətləndirmənin tipik olaraq üç əsas məqsədi vardır.

1. Realist təsəvvür əldə etmək üçün:
 - a. Polisin işlədiyi mühit haqqında (siyasi,iqtisadi,mədəni və s.)
 - b. Cinayətgərlik məsələləri ilə,qayda qanunu təmin etmək və polis dürüstlüyü ilə məşğul olmaq üçün qurulmuş strukturu ilə, polis təşkilatı haqqında.

2. Müəyyənləşdirmək üçün:

- a. Dürüstlük üçün potensial riski olan sahələri(təşkilati zəiflik) və kənar mühit və polis təşkilatı çərçivəsində dürüstlüyə cari təhlükələri
- b. Polis korrupsiyası ilə məşğul olmaq üçün əldə olan resursları
- c. Korrupsiyaya qarşı geniş və səmərəli mübarizə üçün tələb olunan əlavə resursları

Xüsusi strateji müdaxilələri müəyyənləşdirmək üçün,təkmilləşmə və dürüst fəaliyyət üçün faydalı olan,o cümlədən,lakin onunla məhdud olmayan təhsil alma müdaxilələrini müəyyənləşdirmək üçün.

Risk qiymətləndirmələri strateji qiymətləndirmənin bir nümunəsidir və burada fokus təşkilatın xüsusi risklərə qarşı zəif nöqtələrini və həmçinin, təşkilatın öz mühiti daxilində ona olan təhlükələri müəyyənləşdirməkdir.

Öyrənmə müdaxilələri qiymətləndirmələri polis işçilərinin təhsil ehtiyaclarına aiddir,adətən işçilərin xüsusi vərdişlər,münasibətlər və dəyərlər üzrə təlimlərə ehtiyaclarını aydınlaşdırmaq əsasında, məsələn,polis korrupsiyasını azaltmaq kimi strateji inkişaf məqsədinin bir tərkib hissəsi kimi edilir. Anti-korrupsiya strategiyasının zəruri tərkib hissəsi kimi müəyyənləşdirilən heç də bütün islah və ya önləyici tədbirlər təlimlərin nəticəsinə birbaşa təsir etmir. Atılan digər addımlar(yeni idarəetmə strukturlarının qurulması,xidmət daxilində yüksək riskli sahələrin funksional yenidən qurulması),çox zaman polis işçilərini yeni daxil edilən təşkilati dəyişikliyə hazırlamaq üçün müəyyən təlim tələb edəcək. Təlim daxili ünsiyyətin və həmçinin,təcrübə toplamaq metodunun mühüm vasitəsidir. (Aşağıda xəbərləşmə ilə müzakirələrə bax).

3.1.1. Strateji qiymətləndirmənin aparılması

Bu cür qiymətləndirmə tapşırığı, uyğun məlumat bazası toplanmasını və onun analizi-ni və həmən analizin qiymətləndirməsini ortaya qoymağı tələb edir..

3.1.1.1. Məlumat bazası toplanması

Strateji qiymətləndirmənin miqyası və xüsusi gündəliyi hansı cür məlumat bazasının tələb edildiyini müəyyən edəcək. Onlar ola bilər ki,geniş bütöv- təşkilat qiymətləndirmə-si ilə əlaqədirdir və ya təşkilat fəaliyyətinin xüsusi sahəsi ilə məhdudlaşır (məsələn,polisin korrupsiyalı praktikaya qoşulması ilə).

Qiymətləndirilən sahənin indiki işi ilə bağlı mümkün olduqca daha çox məlumat baza-sı əldə etmək önəmlidir.Hansı problemlərin mövcud olduğunun müəyyən edilməsi və gələcəkdə təkmilləşdirmə aparılması üçün etalon müəyyən edilməsi vacibdir.

Qiymətləndirmə kənar və həmçinin,daxili mənbələrin hesabına və qeyri rəsmi və həm-çinin, rəsmi yığılmış məlumat bazasının hesabına edilir. Bu mənbələri məlumat bazası

toplama metodlarından istifadə etmək yolu ilə əldə etmək olar,məsələn,sorğularla(o cümlədən onlayn sorğular),focus qrupları ilə və polis fəaliyyəti problemləri ilə bağlı məlumat bazalarını əldə etmək məqsədilə aparılan müsahibələrlə.

“Həssas” məlumatlar əldə etmək çətin ola bilər.Polis korrupsiyası kimi mövzularda,məlumat bazası üçün potensial mənbələr ola biləcək bir çox fərdlər,/təşkilatlar üzə çıxmağa qorxa bilərlər. Bu, hətta qiymətləndirmə aparanaqlar üçün bu cür məlumat əldə edilməsini daha da vacib edir. Qiymətləndirmə prosesinə onların töhvələrini daxil etmək üçün,bu mənbələrin narahatlıqlarını azaltmaq yollarını tapmaq faydalı olardı. Anonim məlumatların toplanması çox zaman zəruri olur. İnformasiya verən adamların açıqlanmaması üçün anonim pulsuz telefon xətlərindən istifadə oluna bilər.Artan istiqamətdə,xüsusilə inkişaf etmiş ölkələrdə,İnternetdəki sosial şəbəkə site-ləri polis praktikaları haqqında informasiyaları qeydiyyatla almaq üçün istifadə olunur və beləliklə, məlumat bazası haqqında zəngin mənbələr yaranır. Bu cür potensial mənbədən, hətta sadəcə məhdud internet çıxışı olan ölkələrdə də istifadə oluna bilər.

İnformasiyanın ən mühüm mənbələri problemlə ən yaxın şəkildə işləyənlər və ya bu məsələləri nəzərdən keçirənlər olacaqdır.Polis işçiləri öz iş yerlərində baş verən problemləri ən yaxşı izləmək və şərh etmək iqtidarındadırlar.Onlar çox zaman korrupsiyalı praktikaların baş verdiyi xidmətlərdə korrupsiyaya şahid olurlar.

Problemlərin müəyyənləşdirilməsi və həmçinin,problemlərin həllinə işçilərin cəlb edilməsinin əhəmiyyəti vardır. Polis və siyasi rəhbərliyin korrupsiyaya bulaşdığı ölkələrdə,polis işçilərinin açıq şəkildə qorxmada danışması tez-tez problem yaradır və yəqin ki,dəyişikliyə müqavimət və ifşaedicilərin cəzalandırılmasına aparır.

Kənar(xarici) ekspertlər və ya beynəlxalq qeyri-hökumət təşkilatlarının və ya çoxtərəfli strukturların(ATƏT,BMT,AB) tədqiqatçılar qrupundan istifadə etmək, bu cür məlumat toplama tapşırıqlarında əməkdaşlıq edən polis işçilərinin lüzumsuz risklərə məruz qalmasını təmin etmək üçün yəqin ki,faydalı olardı.(aşağıda dəyişim fəallarınnın müzakirəsinə baxın).

İzləmə təşkilatları olan ombudsmanlar və anti-korrupsiya komissiyaları(onların mövcud olduğu ölkələrdə) və həmçinin insan hüquqları və münacişələrin önlənməsi üzrə çalışan QHT-lər(Amnesti İnternational,Human Right Watch,Beynəlxalq Böhran qrupu) çox zaman məlumat bazalarını toplayıb saxlayır və problemləli polis fəaliyyətinə işıq salan,ictimaiyyətə acıq olan hesabatlar dərc edir.

3.1.1.2. Məlumat bazası analizi

Geniş dairəli və hərtərəfli məlumat toplama prosesi baş verdiyi halda,qiymətləndirici cari təşkilatı imkanları və həmçinin,fəaliyyətlə bağlı çatışmamazlıqları müəyyənləşdirmək halında

olmalıdır. Qiymətləndirməni bütöv yanaşma ilə aparmaqla, onlar həmçinin işin görülməsinə təsir edən rəsmi və qeyri-rəsmi bir qisim kənar qüvvələrə də fokuslanacaq.

Korrupsiya kimi sahəni analiz edərkən, növbəti altbölmələrdə təsvir edilən müəyyən məsələlərə diqqət yetirilməlidir.

Problemin təbiəti və miqyası

Korrupsiya problemi xüsusi halların öyrənilməsi ilə açıla bilər, lakin riskləri idarə etmək perspektivindən, o, təhlükəli amillər və ya problem zonaları baxımından daha yaxşı analiz edilir²²⁴. Əvvəllər qeyd edildiyi kimi, korrupsiyaya qarşı təşkilati strategiyalar fəaliyyət sahələrinin zəif nöqtələrini hədəf seçməlidir, nəinki konkret korrupsiya hallarına xüsusi tərzdə cavab verməklə. Sonuncu yanaşma intellektlə görülən yox, reaktiv yanaşmadır və sonucda resursların israf edilməsidir. Ən yaxşı yanaşma, nümunələri tapmaqla və ya korrupsiyalı halları toplamaqla bu cür təhlükəli amilləri üzə çıxarmaqdır..

Qeydiyyatla alınmış uyğunsuzluq nümunələrinə rəsmi cinayət, inzibati və şikayət qeydiyyatı vasitəsilə (harada varsa) baxmaq mümkündür. Nümunələr, korrupsiyanın harada baş verdiyinə (coğrafi zona, rütbə, iş sahəsi) və həmçinin, gedən tendensiyalara aid ola bilər.

Strateji qiymətləndirmənin digər analitik tapşırığı, uyğunsuzluğun aparıcı elementlərini müəyyən etməkdir və tam olaraq bu elementlərin miqyası və xarakterini və korrupsiya probleminə kömək edən digər amilləri qiymətləndirməkdir. Bunların əvvəllər müzakirə etdiyimiz üç səviyyəsinin hər birində baş verəcəyini gözləmək olar. Bu məqsəd üçün cürbəcür vasitələrdən, o cümlədən, GZIT (2-ci Fəsilə və lüğətə baxın) analizləri, nüfuz xəritələməsi və güc sahəsi analizlərindən istifadə oluna bilər (aşağıda müzakirə olunur). Müxtəlif mənbələrdən alınan məlumat cari korrupsiya səviyyələrinə töhvə verən açar aparıcı elementlərin və amillərin müəyyən edilməsində və onların nisbi töhvələrinin qiymətləndirilməsində kömək edə bilər. Bütün polis xidmətlərində elə sahələr var ki, onlar korrupsiyanın inkişafı üçün daha münbitdir, nəinki başqa sahələr. Aşağıda bir neçə nümunələr Haşiyə1-də verilmişdir.

Haşiyə1: Polis xidməti üçün yüksək riskli sahələr

- Cinayət təhqiqatı və korrupsiya işinin aparılması.
- Cinayət təhqiqatı və xəbərçilərlə iş.
- Yol polisləri və rüşvət imkanları.
- Qarovul nöqtələri və həbsxanada hücum və ölüm halları.
- Avtomobillə patrul və yüksək sürətli təqib.

- Xüsusi taktiki dəstələr və hədsiz güc.
- Narkotiklə mübarizə dəstələri və narkotik alıb satanlar, dəllalların dələduzluğu.
- Polis məlumat bazası və rəsmi informasiyadan sui-istifadə²²⁵.

Analizlər, xüsusi nümunələrin və ya problemləli sahələrin yaratdığı nəticələrə diqqətli olmalıdır. Qiymətləndirmə prosesi nəticəsində müəyyənləşdirilən problemlərin törətdiyi zərər və həmçinin, bu problemlərin yaratdığı cari risklər uyğun müdaxilələr hazırlamaq məqsədilə işarələnməlidir.

“Nəticələr” dedikdə operativ nəticələr nəzərdə tutulur, lakin təşkilatın ictimai duruşu (legitimliyi) baxımından da nəzərdə tutulur. Legitimlik yaxşı polisliyin önəmli ölçüsüdür. O, polislərin fəaliyyətinə ictimai dəstəyin dərəcəsini nəzərdə tutur. Korrupsiyaya və digər sui-istifadə formalarına fəal qoşulan polis xidmətləri, yüksək dərəcədə ictimai etibarsızlıq və əməkdaşlıqdan imtina ilə qarşılaşacaqlar. Polis korrupsiyası riskləri və zərərli amillərinin strateji qiymətləndirməsi, davam edən ictimai etibarsızlığın törətdiyi nəticələri nəzərə almalıdır.

İctimai legitimlikdən əlavə, polis korrupsiyasının başqalarına gətirdiyi zərərli nəticələrə diqqəti yönəltmək islahat söylərinə dəstək yığmaq üçün faydalıdır. Bu cür mənfi nəticələrin sənədləşdirilməsi müsbət dəyişikliyə mane olan və ya dəstək verən mühüm siyasi qüvvələrə təzyiq etmək üçün əsas yaradır.

Mövcud anti-korrupsiya önlənməsi və nəzarət strategiyalarının miqyası və səmərəliliyi

Təşkilat daxilində önləyici mexanizmlərin səmərəliliyinin analizinə, uyğun məlumat toplanması vasitəsilə nail olmaq olar. Birinci addım bu mexanizmlərin nədən ibarət olduğunu müəyyənləşdirməkdir. Bu təşkilatın strukturlarının, uyğun qanunların və təlimatların, illik hesabatların və digər daxilə dərc olunan sənədlərin işlək hala gətirilməsi ilə edilə bilər. Sənədləşmələr mümkün olmadıqda və ya aydın olmadıqda müsahibələr bütöv şəkli başa çatdırmağa kömək edir.

Səmərəliliyi yoxlayarkən, polis xidmətinin illik hesabatının özü bu cür növ informasiya verə bilər. Digər rəsmi mənbələr, məsələn, ombudsman hesabatı və anti-korrupsiya və ya izləmə orqanlarının hesabatları bu mərhələdə çox mühüm potensial mənbələrdir. Müsahibə edilmiş və ya sorğulanmış polis işçilərindən və media xəbərlərindən və başqa qeyri rəsmi məlumat mənbələrindən alınan məlumatları da daxil etmək əhəmiyyətlidir.

İndiki önləyici və daxili nəzarət mexanizmlərinin səmərəliliyinin analizi anti-korrupsiya səylərində strategiya inkişaf etdirmək üçün vacibdir, çünki o, prosedurların harada yaxşı (və ya pis) işlədiyini və nələrin dəyişməsinə ehtiyac olduğunu və ya bu prosedurların güclənməsi üçün nələrin əlavə edilməsinin lazım olduğunu müəyyənləşdirməyə əsas hazırlayır. (əlavə məlumat üçün 5-ci Fəsilə baxın).

Mümkün islahat strategiyaları və metodları

Risqlər, təhlükələr və onların nəticələri haqqında məlumatları analiz edərək, strateji qiymətləndirmə daha sonra dəyişim üçün istiqamət verməyə və o istiqamətdə hərəkət etmək yollarını təmin etməyə çalışır. Anti-korrupsiya qiymətləndirməsində, dəyişim üçün geniş istiqamət tam aydın olacaq. Amma ora necə çatmaq çox zaman tam aydın olmayacaq.

Səmərəli anti-korrupsiya mexanizmləri axtaran zaman müxtəlif məsələlərə baxılmalıdır.

- Təşkilat daxilində indiyə qədər istifadə olunan anti-korrupsiya metodları ola bilər və onlar xidmətin digər sahələrində də tətbiq oluna bilər. Uyğun şəkildə dəyişdirilərək onların tətbiq sahəsinin uzadılması həyata keçirilən ola bilər. Audit praktikalarının, maliyyədən başlamış polis fəaliyyətinin digər sahələrinə doğru genişləndirilməsini nümunə göstərmək olar.
- Çox sayda inkişaf etməkdə olan və münaqişə sonrası ölkələrdə islahata cəhd edərkən, inkişaf etmiş ölkələrin "ən yaxşı praktikalarının" sadəcə qəbul edilməsi çox zaman həyata keçirilə bilməyən və davamlı olmayan metodlarla nəticələnəcək və uğursuz olacaq. Hər hansı ölkənin və ya qurumun özəl şəraitinə uyğun olaraq, uğurla nəticələnmək perspektivi olan variantların baxılmasına üstünlük verilməlidir. Məsələn, müşahidə praktikalarına fokuslanmaq daha praktiki olardı, nəinki müxtəlif mənbələrdən alınmış məlumatların müqayisəsindən asılı olan yeni kompyuterləşdirilmiş öncədən xəbərdarlıq sisteminin tətbiq edilməsi. Bu cür çox hallarda, sonuncu yaxın müddət üçün yerinə yetirilə bilməyən ola bilər və yəqin ki, hətta uzun müddətə də yox.
- Müxtəlif mühit və problemlərə baxmayaraq, polis xidmətləri hələ də bir-birindən öyrənə bilər. Baxılan metodların bəzi başa gəlmədiyi hallarda və ya onların yerinə yetirilməsi çətin olduğu hallarda bu xüsusilə həqiqətdir. Təkmilləşdirilmiş müşahidə praktikalarını və daxili xəbərçi sxeminin qurulmasını burada nümunə kimi göstərmək olar. Çünki onların heç biri həyata keçirilmək üçün kütləvi pul axıdılması və ya texnologiya tələb etmir.

Qiymətləndirmə prosesindən hansı cür nəticə gözləmək olar?

- Proses bir növü istifadə olunan məlumat bazası toplanması metodlarının toplusundan təşkil olunan rəsmi hesabatdan, məlumat bazası analizinin nəticələrindən və baxılan sahədə polis fəaliyyətini düzəltmək və ya təkmilləşdirmək üçün nə edilə biləcəyi haqqında seriya tövsiyələrdən ibarət olur.
- Polis korrupsiyası ilə əlaqədar, təşkilat daxilindəki xüsusi zəif nöqtələri və həmçinin korrupsiyalı davranışları yaradan polisin çalışdığı mühitdəki səciyyəvi elementləri müəyyənləşdirmək üçün analizlər edilir.
- Hesabat, həmçinin, cari risk zonasında riskləri azaltmaq üçün polis əməliyyatlarının yenilənən sahələri üzrə təkliflər verə bilər.

Haşiyə 2: Yol polisi və korrupsiya

Yol polisi və korrupsiya ilə xüsusilə böyük problemli olan ölkədə bu işin, məsələn, başqa təşkilatlara verilməsi təklif oluna bilər. Əgər bu iş praktiki və ya siyasi baxımdan yerinə yetirilə bilən olmasa, hesabat, həmən polis işçilərinin daha yaxından nəzarətini tövsiyə edə bilər və ya yol polisi idarəsinin fərqli birlik kimi ləğv olunmasını tövsiyə edə bilər və onların adı polis birlikləri ilə qovuşmasını təklif edə bilər.

Hesabat nə edilə bilər və nə edilməlidir haqqında reallığa söykənməlidir. Onlar hər hansı xüsusi qiymətləndirmə strukturunda nəyə nail olmağın sərhədlərini və nəticədə mümkün islahat sahələrini müəyyən edərək müxtəlif qüvvələr haqqında dəqiq düşünməlidirlər. Tövsiyələr əldə olan sübutlar əsasında hazırlanmalıdır, nəinki sadəcə işlərin yaxşılaşacağına ifadə olunan ümidlə.

Strateji qiymətləndirmələr təşkilati dəyişiklik üçün istiqamət və məqsədlər müəyyənləşdirməlidir, lakin onlar praktiki, nail oluna bilən addımlarla müşayiət olunmalıdır. Bacarıq qurma tədqiqatlarının təsdiq etdiyi kimi, köklü dəyişikliklər bir gecə içində əldə olunmur. Real, uzunmüddətli dəyişiklik tez-tez çox illər və ya onilliklər tələb edir. Dəyişimin aparıcı qüvvəsini saxlamaq üçün, yaxşı strateji qiymətləndirmə yaxın müddətli məqsədlər üçün tövsiyələri əhatə edəcək; ondan ötrü ki, islahatın gətirdiyi faydalar uzun müddətə uzanmasın.

Nümunə 1: Yeni istiqamətin müəyyənləşdirilməsi-Serbiyanın gələcəyə baxış sənədi

Polis xidmətinin hansı istiqamətdə getdiyi haqqında ümumi strateji ətraflı planla, strateji qiymətləndirmənin nəticəsinin biri kimi mühüm dəyişikliyə apara bilər. Serbiyada aparılan polis islahatı zamanı, bu cür “plan” –a cəhd edildi və gələcəyə baxış sənədi yaradıldı.

Bu baxış sənədi “polislik işinin Serbiyada²²⁶ üzləşdiyi problemlərə açıq daxili nöqtəyi

nəzər“ kimi təsvir edildi. Bu Daxili İşlər Nazirliyinin müəyyənləşdirdiyi işçi qruplarının on dörd fərqli funksional sahələrinin ortaya qoyduğu material idi.

Nazirlik tərəfindən götürülən yanaşma daha çox “yuxarıdan aşağı”olduğuna görə tənqid olundu. Bir neçə maraqlı tərəflərlə, o cümlədən, sırasıyla polis işçiləri ilə bu sənədin hazırlanmış olduğu dövrdə məsləhətləşmələr aparıldı. Uğurun ölçülməsi kriteriyası tutğun görünürdü. Baxış sənədinin üzərində, əsasən də yerinə yetirilməzdən öncə, strateji planlaşdırma prosesi baxımından daha geniş iş tələb olunurdu.

Polis islahatı prosesində irəliləyişə mühüm addım, daha çox maraqlı tərəfin iştirakı və məsləhətləşmələri ilə və beynəlxalq birliyin köməyi ilə, onun strateji planının hazırlanması ilə, bu baxış sənədinin daha geniş əsaslı variantını dərc etmək olardı. Təhlükəsizlik sektoru sahəsində strateji qiymətləndirmə aparmaq ənənəsi olmayan istənilən ölkədə eyni şeyi etmək mümkündür.

3.1.1.3. Strateji qiymətləndirməni kim aparmalıdır?

Qiymətləndiricilər müxtəlif kateqoriyalardan seçilə bilər:

- Qiymətləndirmə aparmaq üçün təlim keçmiş polis xidmətinin üzvləri.
 - Daxili işlər nazirliyinin şəxsi heyəti.
 - Xüsusi hökumət komissiyası.
 - Polis xidmətlərini müşahidə edib və qiymətləndirə bilən, xüsusi biliyə və qabiliyyətə sahib olan kənar strukturlar (sorgu komissiyaları) və ya fərdi ekspertlər (məsələn məsləhətçilər).
 - Əhali qrupları və ictimaiyyətin nümayəndələri.

Ümumi qayda olaraq, tapşırığı yerinə yetirmək üçün əsas obyektivliyi və bacarığı qəbul edərək, seçim, bu məsələnin siyasi həssaslığını hesaba almalıdır. Polis korrupsiyası, hər yerdə həssas məsələdir, məsələn, əgər qiymətləndirmə prosesinin hamı tərəfindən obyektiv getməsi qəbul edilirsə, o zaman kənar strukturun və ya fərdin seçilməsi çox zaman qarşısı alınmaz olacaqdır.

Çox sayda keçid dövrü yaşayan, münaqişə sonrası və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə xarici ekspertlər və ya təşkilatların işə qarışması tələb oluna bilər. Bu ya ayrıca, ya da birgə qiymətləndirmə əsasında (məsələn, BMT İnkişaf Fondunun qəbul etdiyi kimi) olur, yəni, yerli ölkənin uyğun təcrübəyə malik nümayəndələri bu cür qiymətləndirmələri aparmaq üçün beynəlxalq təşkilatların nümayəndələri ilə birgə işləyirlər.

3.1.2. Risk qiymətləndirmələri

Risk qiymətləndirməsi geniş şəkildə strateji qiymətləndirmə yanaşmasının addımlarına bənzəyir və bir növü olaraq aşağıdakıları nəzərdən keçirir:

- Təşkilati mühitdə və ya təşkilatın özünün daxilində peyda olan xüsusi risklərlə bağlı zərərli nəticələri.
- O zərərli nəticələrin baş verməsi ehtimalı.
- Təşkilat tərəfindən qəbuledilməz kimi qiymətləndirilən risklərin azaldılması və ləğv edilməsi üçün əldə olan və praktiki tədbirlər.
- Müəyyənləşdirilən risklərin azaldılması və ya aradan qaldırılması üçün cari tədbirlərin səmərəliliyi.

Polis xidmətləri korrupsiyadan gələn real və potensial risklərlə üzləşirlər. Risklər maliyyə itkiləri ilə, şəxsi heyətə və ya başqalarına dəyən zərərlə, mülkiyyətə dəyən zərərlə və ad və sana dəyən zərərlə ölçülə bilər. Bu da qaçılmazdır ki, ilk növbədə ən böyük risklərə məruz qalan sahələr vurğulanmalı və prioritetləşdirilməlidir. Müxtəlif risklərin miqyasını və ciddiliyini xəritələmək, nəyə diqqətin verilməsini prioritetləşdirmək baxımından köklü mənə daşıyır.

Polis korrupsiyası başqalarını da risk altına qoyur. Tam polis korrupsiyası, risk qiymətləndirməsi, polis xidmətinə olan riskləri və təşkilatın başqalarına törətdiyi riskləri nəzərdən keçirməlidir. Bu risklərin bir qismi və bu risklərə daha çox məruz qala biləcək adamlar və ya təşkilatın bölmələri 1-ci Cədvəldə göstərilir.

Polis korrupsiyası risk qiymətləndirməsinə praktiki və bütöv yanaşma, fərdlərin fəaliyyətlərinə qarşı yox, təhlükə doğuran sahələrə fokuslanmağa meyllidir. Təşkilat boyu bir çox risklərin olduğu halda və potensial olaraq təşkilatın bütün sahələrinə və polis işçilərinə təsir etdiyi halda, korrupsiyanın daha çox yüksək riskləri xüsusi coğrafi zonalarda, xidmət növlərində və peşəkar təcrübə səviyyələrində rast gəlinir. Qiymətləndirmə və riskləri azaltma məqsədləri üçün bunlar təhlükə zonalarıdır və onlar da əsas fokus nöqtələri olmalıdır..

Məsələn, bir çox ölkələrdə yol və sərhəd polisi birlikləri müntəzəm şəkildə yol postlarında ictimaiyyətə əziyyət verirlər və bu vəziyyət təbii ki, polis dürüstlüyü ilə bağlı ictimai qavrayışı dəyişir. Beləliklə, bu sahə qiymətləndirmə aparmaq üçün faydalı sahə ola bilərdi.

Müəyyən formada risk qiymətləndirmə matrisası faydalı ola bilərdi. O müxtəlif formarlarda ola bilər²²⁷. Xüsusi təhlükəli zonaları və onunla bağlı risklərin səviyyəsini ayırd etmək baxımından, qiymətləndirmə vəsaiti aşağıdakı məsələləri gözdən keçirə bilər.

Polis korrupsiyası kontekstində, uyğun xəbərlərin həcmi tez-tez baş verən hadisə xəbərlərinə və ya hər hansı polis şöbəsi ilə və ya xüsusiləşmiş polis birliyi ilə bağlı rəsmi şikayətə isnad edir. Texnologiyanın tətbiqi, ciddi zərər vurma imkanları yaradır (məsələn, silahlı polis xüsusi birliyi) və ya polis məlumat bazasına girmək imkanları ilə bağlı riskləri əhatə edir. Gələn faydanın təbiəti tez-tez mühüm dərəcədə dəyişir və ona görə də, hər kəs öz motivasiya gücünü və onunla bağlı iştahını ölçüb biçməlidir. Narkotik daşınmasında

İştirakın gətirdiyi nisbi gəlir ilə,yol polisinin xidməti zamanı alınan rüşvətin müqayisəsi, bu amillə baxmağın nə qədər əhəmiyyətli olduğuna nümunədir.

Yuxarıda sadalanan bu üç amil təşkilat daxilində və digər uyğun təşkilatlardan keçmiş təcrübəni öyrənmək baxımından məqsədəuyğundur. Polis xidmətinin dürüstlük mədəniyyətinin vəziyyəti bir neçə vasitələrlə ölçülə bilər, o cümlədən, edilən şikayətlərə necə baxılması ilə, daxili nəzarət işləri və idarəetmə strukturlarına rəhbərlik ilə və polisin tutduğu yer və ona ictimaiyyətin etibarını ilə bağlı aparılan sorğularla.

Cədvəl 1: Mümkün polis korrupsiyası risk qiymətləndirmə matrisası

Risqlər	Riskin mən-bəyi	Riskdən gə-lən təsir	Riskin Müm-künlüyü	Riskin cid-diliyi
Polis təşkilatına qarşı	Siyasi Kor-rupsiya	Polisin adına zərər; polisin ruhu-na təsir; mülki hü-quq məsuliyyəti	Yüksək	Yüksək
Polis işçilərinə qarşı	Kiçik kor-rupsiya	İctimai inamın itirilməsi; səmərəsiz polis xid-mətləri; cinayət və ya intizam ölçü-lərinə məsuliyyət	Yüksək	Orta
Polislərə işləyən ictimaiyyət nümayəndələrinə qarşı (xəbərçilər, şahidlər, şübhəlilər)	Qorxutma	Əməkdaşlığın itirilməsi	Yüksək	Ciddi
Polis korrupsiyasının qurban-ları	Kiçik kor-rupsiya	Əməkdaşlığın və polisə inamın itirilməsi	Yüksək	Orta
Əhali	Polis qəddar-lığı	Kəşfiyyatla təmin etmək uğursuzluğu	Orta	Orta
Hökumət	Siyasi kor-rupsiya	Maliyyə itkisi; ad-sanın itirilməsi	Orta	Yüksək
Özəl biznes	Rüşvət	Bizneslə məş-ğul olmağın ma-liyyə itkiləri	Orta	Aşağı

Bu əsas matrisadır. Ehtiyac və şəraitdən asılı olaraq təklif edilən kateqoriyalar genişlənmə bilər və ya forması dəyişə bilər. Məsələn, polis təşkilatı daxilində daha çox differensiasiya aparmaq üçün “risklər” kateqoriyasında genişlənmə aparmaq mümkün olardı.

Polis xidmətində risk qiymətləndirməsi üçün müxtəlif yanaşmalar vardır. 3-cü Haşiyə narkotik qanununun tətbiqi ilə bağlı risklərə yönəlmiş Avstraliya nümunəsini göstərir..

Haşiyə 3: Narkotik qanununun tətbiqində risk qiymətləndirməsi²²⁸

Arzu X inam = niyyət

Resurslar X bilik = qabiliyyət

Niyyət X qabiliyyət = təhlükə ehtimalı

Təhlükə ehtimalı X nəticələr/zərər = RISK

3.1.3. Təhsil müdaxilələri: təlim ehtiyacları qiymətləndirməsi

Təlim ehtiyacları qiymətləndirməsi (TEQ) adətən(baxmayaraq ki,həmişə yox) hər bir təlim cəhdindən öncə baş verən addımdır.O, kadrların təliminin tələb olunan sahələrinin hazırlanmasına və təşkilati dəyişikliyi hədəf alan uyğun təlim proqramının hazırlanmasına imkan verir. TEQ -siz aparılan təlim, vaxt və resurs israfçılığı riskini yaradır. TEQ -nin əhatə etdiyi və onun aparılma yolları aşağıda təsvir olunur.

Haşiyə 4: Etik təlimin məqsədi

‘İstənilən etik təlimi proqramı iki nəticəyə nail olmağa yönəlməlidir:proqramlar,iştirakçılara zəruri dəyişim prosesi başlamaq üçün fərdi qabiliyyətlər verməli və nəyə görə bu islahatların lazımlı və mümkün olduğu haqqında iştirakçıların təsəvvürünü möhkəmlətməlidir”²²⁹.

TEQ-nin aparılması aşağıdakıları aydınlaşdırmaq üçün faydalı olar²³⁰:

- Təşkilati məqsədlər və o məqsədlərə nail olmaq üçün təşkilatın səmərəliliyi.
- İşçilərin təcrübəsi ilə səmərəli iş üçün tələb olunan təcrübələr arasında boşluqlar və ya fərqlər
 - Təlim vasitəsilə həll oluna bilməyən problemlər
 - Təlim və hazırlıq tədbirlərinin baş verməsi üçün şərtlər.

TEQ aparılması həmçinin baza ilə təmin edir və onun fonunda sonralar təlim proqramının səmərəliliyi qiymətləndirilir.

Ehtiyacları müəyyən etməkdən ötrü, müxtəlif mənbələrdən məlumat toplamaq üçün cürbəcür metoddan istifadə oluna bilər. Buraya sorğu anketləri, müsahibələr, görülmə işlərin dəyərləndirilməsi, müşahidələr, testlər, fokus qrupları, sənədlərin gözdən keçirilməsi və məsləhət komitələri daxildir. İctimaiyyətin nümayəndələrindən və həmçinin polis və digər hökumət rəsmilərindən və ekspertlərdən təlim ehtiyacları sahələri haqqında informasiya toplamaq faydalı olardı. Məsələn, əgər hesab olunur ki, yol polisi korrupsiyaya bulaşmışdır, o zaman sürücülərə və digər yoldan istifadə edənlərə yaxınlaşmaq lazımdır..

TEQ bütövlükdə təşkilata, tapşırıqlara və ya fərdlərə fokuslana bilər. Sistemli polis korrupsiyası probleminin çox sayda ölkələrdə mövcudluğuna görə və bu cür korrupsiyanın yaşamasının və ciddiliyinin təşkilati mədəniyyətlə geniş izah edildiyi yerlərdə, uyğun qiymətləndirmə təşkilati səviyyədə baş verməlidir və həmçinin, tapşırıqlara və fərdlərə də baxılmalıdır.

Tapşırıqların analizi də faydalıdır²³¹ və yaxşı tapşırıq analizi aşağıdakıları aydınlaşdırır:

- Yerinə yetirilməli tapşırıqlar
- Tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün şərtlər
- Necə və nə zaman tapşırıqlar yerinə yetirilir
- İşin tələb olunan keyfiyyət və kəmiyyəti
- Tapşırıqları yerinə yetirmək üçün təcrübə və bilik
- Harada və necə bu təcrübələr daha yaxşı qazanılır.

TEQ başa çatdı kimi, növbəti addım təlim təklifini hazırlamaqdır. Bu təklif təlimi əsaslandırılmalı və bu təlimdən gözlənilən nəticələr, kimlərin təlim keçəcəyi və təlim olmazsa onun mümkün nəticələri açıqlanmalıdır.

3.1.3.1. Faydalı ola biləcək səciyyəvi vasitələr və metodlar

Burada müzakirə olunan metodlar strateji qiymətləndirmə məqsədləri üçün və təlim müdaxilələri üçün, xüsusilə də təlimin verilməsi və seminarların aparılması baxımından faydalı ola bilər. Aşağıda göstəriləndiyi kimi, bir çox metodlar hər iki məqsəd üçün rol oynayır..

Vasitələr aşağıdakı elementlərə uyğun olaraq ayrılacaq:

- Nəyə görə (məqsəd).
- Nə (vasitənin təqdimatı).
- Necə (istifadə etməli).
- Kim (iştirakçılar).
- Nə zaman (bu vasitəyə isnad).
- Harada (hansı kontekstdə vasitə ən yaxşı istifadə olunur)²³².

3.1.3.2. Strateji qiymətləndirmələr

Bu bölmədə bir sıra vasitələrə baxılır. Hər bir vasitə xüsusi kontekstdə polis korrupsiyasını nəzərdən keçirməyin yollarını təklif edir. Bir çox hallarda onlar problemlərə müxtəlif səviyyələrdə baxmağın və gündəmdə olan problemi daha geniş təşkilati və mühit amilləri ilə bağlamağın yollarını göstərir. Səmərəli anti-korrupsiya strategiyası o zaman ortaya çıxır ki, gündəmdə olan problemi yaradan bütün uyğun amillər aydınlaşdırılır və onların əhəmiyyəti tələblərə cavab verən qaydada qiymətləndirilir..

GZIT(Güc,zəiflik,imkanlar,təhlükələr) **analizləri**

Bu strateji planlaşdırma vasitəsidir. Onun adından göründüyü kimi,o hər hansı xüsusi təşkilat və strukturun gücünü,zəifliyini,imkanlarını və ona olan təhlükələri aydınlaşdırmaqdan ötrü istifadə olunur. Güc və zəiflik nəzərdən keçirilən təşkilatın xarakteristikalarındır,imkanlar və təhlükələr isə mühitin xarakteristikalarıdır. Bu çür analizlər lövhədən istifadə etməklə və ya böyük kağız parçasından istifadə etməklə aparılır və burada seminarın aparıcısı hər bir iştirakçının bu dörd başlıq üzrə fikirlərini və verdiyi töhvələri qeydə alır. GZIT haqqında daha ətraflı məlumat üçün, Lüğətə və 2-cu Fəsilə baxın..

Boşluq analizləri

Bu tapşırıq strateji qiymətləndirmə və inkişaf vasitəsinin digər növüdür və müəyyən mənada GZIT mexanizminə bənzəyir. İştirakçılar öz təşkilat və ölkələri haqqında fikirləşməyə,xüsusi məsələ ilə bağlı cari boşluqları və problem sahələrini aydınlaşdırmağa və həmin boşluqları doldurmaq üçün təkliflər verməyə və həmin problemləri həll etməyə dəvət olunurlar. Anti-korrupsiya kontekstində,təşkilatın müxtəlif hissələrindən gələn şəxslər öz təşkilatları daxilində korrupsiyaya bağlı olan nöqtələri fikirləşə və müzakirə edə bilər və bu boşluqların doldurulması üçün özlərinin təkliflərini paylaşa bilər(daha geniş audit etməklə,daha çox nəzəərlə və s.)

Bu yanaşmada istifadə olunan bir metod da,2-ci Cədvəldə göstəriləndiyi kimi,üç başlıqlı,üç sütunlu qrafik hazırlamaq və doldurmaqdır²³³.

Cədvəl 2: Böşluq analizi üçün yanaşma nümunəsi

Təhlükələr	Təhlükələrə cavab nümunələri	Boşluqlar
Korrupsiyalı siyasi liderlər	Əsas pozuculara qarşı iş qaldırılmasına dəstək	Korrupsiya işi açılmasında prokurorlar təcrübəli deyillər və dəstək almırlar
Polis mədəniyyəti polisin korrupsiya fəaliyyəti ilə bağlı xəbərlərə düşməncəsinə yanaşır	Korrupsiyalı fəaliyyətlərin xəbər verilməməsi yeni pozuntular yaradır	Hökumət bu növ qanunverici islahatı qəbul etməyəcək
Mütəşəkkil cinayət qrupları polis rəisləri üzərində nüfuzə malikdir	Mütəşəkkil cinayəti hədəf götürmək üçün xüsusi birlik qurmalı	Ədliyyə nazirliyi mütəşəkkil cinayəti araşdırmaq üçün uyğun kadrlara malik deyil

Güc sahəsi analizi

Bu texniki metod, qrup davranışını izah edən qüvvələri nəzərdən keçirir və bu dəyişim idarəetməsi ilə bağlı olan metoddur (aşağıda bax). Bu xüsusilə Levinin üç addımlı modelindəki don açılma və hərəkət addımlarına uyğun gəlir²³⁴. Bu polislik işində anti-korrupsiya strategiyalarının qurulmasına potensial tətbiq olunan strateji qiymətləndirmə vasitəsidir. Bu metodla, indiki davranış qüvvələrin iki növü baxımından başa düşülə bilər: bir növü dəyişikliyə müqavimət və əleyhinə olan qüvvələrdir, digəri isə dəyişikliklərin aparıcısı, həvəsləndiricisi və dəstəkləyicisi olan qüvvələrdir. Bu qüvvələr fərdlər, qruplar və ya təşkilatlar ola bilər. Məqsəd, bu qüvvələrin gücünü aydınlaşdırmaq, qrafikləşdirmək və müəyyənləşdirmək və nəyə görə fərdlərin, qrupların və təşkilatların bu cür addım atdıqlarını qiymətləndirmək və həmçinin, davranışda dəyişimə təsir etmək üçün hansı qüvvələrin aradan qaldırılması, neytrallaşdırılması və gücləndirilməsinə ehtiyac olduğunu müəyyənləşdirməkdir. Qüvvələrin gücü onların sayı ilə, onların siyasi nüfuzu ilə, onları xalq arasında dəstəyi ilə, onların qorxutma və ya bacarıq qurma vasitəsilə, təsiretmə imkanları ilə və ya onların resurs səviyyələri ilə müəyyənləşdirilə bilər. Aşağıdakı nümunədə müzakirə olunduğu kimi (nüfuzetmə xəritələməsi), bu məşğələ analiz nəticəsində aydınlaşdırılmış cürbəcür qüvvələrin xəritəsini ortaya qoymaq məqsədi güdməlidir (güc sahəsi diaqramı). Güclər xəritələndikdən sonra, məşğələ aparən qrup arzu olunan dəyişikliklərə etiraz edən qüvvələrə qarşı hansı tədbirlərin görülməsinə ehtiyac olduğuna və dəyişikliklərə nail olmaq üçün hansı dəstəyin və resursların lazım olduğuna baxa bilər. Bu, məsələn, maarifləndirməyə yönəlmiş ictimai kampaniyaya və vətəndaş koalisiyaları qurmağa apara bilər və ya hökumət üzvləri ilə lobbiciliyə apara bilər.

Polis üçün güc sahəsi analizinin faydası anti-korrupsiya islahat söylərinə qarşı fəal müqavimət və bu söyləri gizli şəkildə sarsıdan yaxşı qurulmuş empirik hesabat tərəfindən təklif edilmişdir. Bu müqavimət əhalinin, hökumətin, və polisin özünün müxtəlif dairələrindən gələ bilər. Arzu olunan dəyişimi kim edə bilər, kim buna kömək edir və ya kimin kömək edəcəyi ehtimal olunur və ya kimin mane olmasını bilmək təşkilatı dəyişim üçün önəmlidir.

Nüfuzetmə xəritələməsi

Bu məşğələ, fəaliyyətlər və nailiyyətlər üzərində nüfuzu olan digər şəxslərin və başqa qurumların web sitələrini və ya şəbəkələrini nəzərdən keçirir. Nüfuzetmə xəritəsi görünən modeldir və o kimlərin nüfuz etdiyini, müəyyənləşdirilmiş müxtəlif maraqlı tərəflər arasındakı mövcud münasibətləri və qərarlar və fəaliyyətlər üzərində edilən nüfuzun dərəcəsini aydınlaşdırmağı tələb edir. O təkcə rəsmi qəbul olunmuş nüfuzları yox, bütün nüfuz imkanlarının aydınlaşdırılmasını tələb edir.

Polis korrupsiyasını azaltmaq üçün işlək strategiyaların hazırlanması ancaq konkret məsələnin bütün uyğun oyunçularını müəyyənləşdirməklə başlanılır. Bu metodun digər dəyəri ondan ibarətdir ki, o hər hansı konkret halda nüfuzun gücünü tutub müəyyən edir.

Nüfuz zaman keçdikcə dəyişdiyindən, konkret problemləri üzə çıxaran ilk nüfuz xəritəsi hazırlanandan sonra, aparılan təşkilati dəyişikliyin gətirdiyi təsirləri qiymətləndirərək, nüfuz xəritələri də həmin dəyişiklikləri əlavə edərək təkrar dəyişdirilə bilər.

3.1.3.3. Öyrənmə müdaxilələri

Öyrənmə, eynilə təlim kimi deyil. Təşkilatlar və fərdlər rəsmi təlim kursları keçmədən öyrənə bilirlər, məsələn, təcrübə vasitəsilə və ya öz-özünə öyrənməklə və imtahanla öyrənə bilirlər. Lakin, bilik polis korrupsiyası ilə mübarizədə yayılmış cavab hərəkətidir. Aşağıdakı müzakirələr təlim üçün mümkün olan fərqli metodları nəzərdən keçirir.

Mühazirələr

Mühazirə ən çox yayılmış ənənəvi təlim vasitəsidir. Onun gücü, təlim keçən geniş qruplara informasiyanı praktiki olaraq çatdırmaqdadır. Mühazirələr ixtisaslı və ya təcrübəli adam tərəfindən informasiyanın birtərəfli (mühazirəçi qrupa) verilməsidir. Mühazirələrin strukturundan asılı olaraq, sinif müzakirələri və qarşılıqlı mübadilə müzakirələri üçün çox hallarda məhdud imkan ola bilər. Hələ ki, onlar təlim və təhsil keçən polis işçiləri üçün ilkin və ya qabaqcıl informasiya vermək üçün uyğun yollardır. Mühazirə konkret mövzu üzrə təlim və təhsil almaq üçün yaxşı yoldur. O, sonrakı müzakirələr üçün cari problemləri kontekstə qoyaraq faydalı səhnə təşkil edə bilər. Mühazirələr, aşağıda göstərilən digər metodlar vasitəsilə daha yaxşı müşayiət olunur və ya ona qulaq asılır.

Fokus qrupu müzakirələri

Bu konkret suala və ya suallar qrupuna fokuslanmış qrup müzakirələridir. Onlar həm təlim məqsədləri, həm də strateji planlaşdırma üçün istifadə oluna bilər. Fokus qruplarının aparıcısı olur və o məsələni qoyur və ondan sonra gedən qarşılıqlı müzakirələrə rəhbərlik edir. Bu mənada, onlar müəyyənlanmış gündəmin strukturlaşdırılmış məşğələləridir. Onlar təbiətinə görə qarşılıqlı müzakirə əsasında olur və qrupun bütün üzvlərinə müzakirələrə öz töhvələrini verməyə imkan verir. Bu növ fəal öyrənmə, yəqin ki, tələbələrə aldıkları bilikləri uzun müddət istifadə etməyə imkan verir. Fokus qrupu müzakirələri qrup daxilində müxtəlif baxışları ortaya qoymaqla faydalı ola bilər.

Hamının iştirak etdiyi (Plenar) panelleri

Plenar panelleri, konkret məsələ üzrə bir neçə ekspertdən təşkil olunmuş olur və ya həmin problemə müxtəlif perspektivlərdən yanaşan bir sıra şəxsdən ibarət olur. Onlar müxtəlif perspektivlər təqdim etməklə və beləliklə, seminar və məşğələlərdə sonrakı müzakirələr üçün digər mövzular üzrə platformalar qurmaqla xüsusilə faydalıdırlar. Onlar geniş iştirakçı mühitinə uyğundurlar və beləliklə geniş sinif qruplarına, sayı əlli, yüz və daha çox olan geniş sinif qruplarına təklif olunur. Məşğələ və ya siniflər qrupu plenar sessiyaları ilə yekunlaşdırıla bilər və o, ümumi müşahidələr etməyə imkan verir. İdeal olaraq, iştirakçılar məşğələ bitməzdən öncə panel üzvlərinə sual vermək imkanında olmalıdırlar.

Plakat təqdimatları

Bu grafik(plakat) göstərilməsinə aiddir və ya seçilmiş materialın PowerPoint təqdimatıdır və seminar iştirakçılarına gözlə görünən halda göstərilir. Plakat təqdimatının əsas rolu, ona görə də, təlim mövzusu ilə bağlıdır.

Ayrı-ayrı halların öyrənilməsi

Ayrı-ayrı halların təqdimatı, yaşlı adamların təhsil və təlimi üçün istifadə olunan yayılmış metoddur. Ayrı-ayrı halların gücü ondadır ki, onlar gündəmdə olan məsələlərin real həyat nümunələri üzərində qurulur. Bu halların detalları bir çox hallarda hamıya məlum olur və tələbələr arasında məşhur olur və bu da onlara imkan verir ki, öz bilgilərini qrup müzakirələrinə çıxartsinlər və rəy və məlumat mübadiləsi etsinlər. Tələbələr bu halların öyrənilməsini öz iş şəraitlərinə uyğun görürlər, çünki onların real hallar üzərində qurulması, onları cəlbəedici dərs vəsaiti edir.

Haşiyə 5: Ənənəvi təlim proqramlarının məhdudiyyətləri

Təlim proqramları təcrübə və bilik üçün tələb olunan qayda və prosedurları çatdırmaq üçün faydalıdır, lakin o mütləq olaraq təlim iştirakçılarının daha yaxşı fikir yürütmələri və qərar vermələri üçün onlara öyrədilən hal deyil²³⁵.

Rol oynanması

Rol oynamada tələbələr səhnəyə qoyulan həqiqətə uyğun ssenarilərə cəlb edilir və burada tələbələr iştirakçı kimi (polis işçisi, ittihamçı, qurban) və ya müşahidəçi kimi (şahid, hədisəni görən) rol oynayır. Tələbələrə rollar ayrılır və onlar öz rollarını ilkin hazırlıq olmadan oynayırlar. Sinifin digər tələbələri oyun gedən zaman tamaşaçı kimi çıxış edirlər. Rol oynamalar, səhnədən sonra ümumi qrup müzakirələri üçün geniş istifadə olunur.

Nümunə 2: Filippində müxtəlif mədəniyyətlər üzrə polis təlimi

Son zamanlar Filippində müxtəlif mədəniyyətlər boyu aparılan polis təlimi üzrə son tədqiqat, polis işçilərinin polis olmayan subyektlərin rolunu öz boyunlarına götürməsinin dəyərinə işarə edir. Belə olduqda polislər şəraitlərdən asılı olaraq yeni təcrübələr əldə edir və polislərin rolu və polislik işi ilə bağlı uzun müddət ərzində özünə yer tutmuş polis konsepsiyasına qarşı çıxırlar²³⁶.

Simyulasiya

Simyulasiyalar rol oynamalar kimidir və onun verdiyi faydaların çoxunu simyulasiya da təklif edir (təcrübənin imkişaf etdirilməsi və münasibət dəyişikliyi). Simyulasiyanın

fərqi ondadır ki,qoyulan problemin həqiqi həyati nümunələrinin real şəraitlərini simyulasiya etmək üçün daha böyük səylər edilir. Başqa sözlərlə,onlar rol oynamalarından daha da canlıdirlar. Məsələn,tələbə əsil rəhbər polis işçisi ilə və ya ictimaiyyətin üzvü ilə simyulasiya məşğələsində üz-üzə gələ bilər və burada nəzərdən keçirilən dilemma polis işçisinə təklif edilən rüşvətdir.Ekspertlər simyulasiyaların hazırlanmasında məsləhətçi rolunu oynaya bilər və iştirakçıların verdiyi töhvələrlə bağlı tənqid və təkliflərini verə bilərlər. Simyulasiyanın daha çox canlı təbiətli olması, təcrübə öyrənilməsini daha güclü və uzun müddətli edir. Simyulasiyaları təşkil etmək və aparmaq, başqa dəyişim yaradan vasitələrlə müqayisədə daha çox səylər tələb edir.

Taktiki qərar vermə oyunları/ssenari əsasında qurulan təlim²³⁷

Bu yüksək reallıqla baş verən simyulasiya formasıdır və xüsusi olaraq polis işçilərinin çalışdığı psixoloji mühitə fokuslanır.

Bu cür yanaşma ciddi hadisələrə reaksiyalar verməkdən ötrü, işçilərə təlim vermək zərurətindən geniş şəkildə inkişaf etmişdir.O,qiymətləndirmə və qərar vermənin qeyri-texniki vərdişlərinə fokuslanır və polis işçilərinin nə etmək haqqında qərar vermələri üçün stresli vəziyyətlər canlandırır.O,həmçinin,məşğələyə təklif və tənqidi fikirlərlə bərabər,idarənin işçilərinin ustalıqının artmasına praktiki imkanlar vasitəsilə şərait yaradır.

Taktiki qərar vermə oyunları/ssenarisi əsasında qurulan təlim yanaşmasında altı mərhələ vardır:

1. *Məqsədin müəyyənləşdirilməsi.* Məşğələnin əsas fokusu nədir və oynanılan əsas rollar hansılardır?
2. *Dilemmaların seçilməsi.* Ciddi hallar seçin,o cümlədən,yer,sərtlik,hadisənin mərhələsi və mümkün olan resurslar. Dilemmanın həlli üçün bir neçə mümkün yolun olduğunu və qeyri-texniki təcrübələrin bu şəraitdə praktikadan keçməsinə təmin etməli.
3. *Söhbət mövzusu olan ekspertlərdən təkliflər.* Vəziyyətin diqtə etdiyi amillər haqqında məlumat,uyğun texniki informasiyalar və seçilmiş dilemma üçün mümkün ssenari inkişafı trayektoriyaları.
4. *Ssenari fonu yaradılması.* Bu yuxarıda deyilən fikirləri bir yerə yığır, lakin ora şübhə doğuran və çaşdırıcı məlumatları da salır. O, həmçinin müəyyən lazımlı məlumatları gözədən qaçıdır.

5. *Ssenarinin hazırlanması, o cümlədən, materiallar və tamaşaçı obrazı yaradılması.* Ssenari yazılı formada hazırlanmalıdır. İştirakçıların məşğələ zamanı nə edəcəkləri haqqında aydınlıq olmalıdır: məsələn, başqalarına brifinq vermək və ya qərar vermə prosesinin və atılan addımların hesabatını vermək.

6. *İfa etmə kriteriyasının müəyyənləşdirilməsi.* Konkret davranışların uyğun və ya uyğunsuz kimi sinifləşdirilməsi haqqında uyğun addımların sxemi qurulmalıdır. Sxem xüsusi vərdişlərin göstərilməsinə fokuslanmalıdır, nəinki “düzgün cavab” konsepsiyasına.

Beyin həmləsi ²³⁸

Məqsəd, çox az zaman müddəti ərzində, mövzular və ya fənnlər üzrə çox sayda müxtəlif və hətta problem doğuran ideyalar irəli sürməkdir. Bu texniki metod qrup şəklində düşüncəyə qarşı çıxmaq və iştirakçıların əvvəlki dövrlərdə keçdikləri təlimlərdə və ya öz iş mühtirlərində rast gəlmədikləri yeni ideyaları nəzərdən keçirmələrinə sövq etməkdir.

Həm də qrupları konkret problemlər və ya məsələlər üzrə yeni ideyalar ortaya qoymağa həvəsləndirərək, ideyaları mövzulara çevirməyə imkan verir və mövzulardan çıxan məsələləri müzakirə edir.

İştirakçılara bərabər münasibət göstərilməlidir və rütbələrin fərqliliyi ideyaların yara-
dılması və ya ortaya qoyulmasına təsir etməməlidir. Yeni ideyaları və çox zaman gərginlik yaradan və problemli perspektivləri boğmamaqdan ötrü, başqalarının töhvələrinin tənqid edilməsindən qaçınmalıdır. Məsələlər haqqında yeni düşüncə yollarının ortaya qoyulması və problemlərə baxışın və onların həllinin yeni yolları bu məşğələdə uğurlu nəticə üçün açar sayılır.

Bu iş normalda aparıcı-yönəldici olmasını tələb edir və o hər kəsin ədalətli olaraq öz töhvəsini verməyini və kiminsə verilən töhvələrin yazılı şəkildə qeydə alınmasını və ya başqa vasitələrlə hesabatını təmin edir. Bu o deməkdir ki, bu qrup özünün iclaslarının daimi hesabatını saxlayır. Məhdud zaman (on və on beş dəqiqə) bu məşğələ üçün ayrılmalıdır. Aparıcı-yönəldicidən başqa, beyin həmləsi qruplarında başqa təcrübəsi olan birisinin digər iştirakçıların siyahısına salınması faydalı olur, çünki onlar müzakirələrə təzə, kənar nöqteyi nəzər gətirirlər.

İştirakçıların imkanlarının müzakirələr zamanı məhduləşdirməməkdən ötrü beyin həmləsi qrupları çox da geniş olmamalıdır (maksimum 10 və 15 nəfər). İdeya ortaya qoyma mərhələsinin sonunda, ideyalar qrup tərəfindən nəzərdən keçirilməlidir və ideyalar ağ lövhələr və ya plakatlardan istifadə edilərək mövzu başlıqlarını təqdim edərək mövzulara çevrilməlidir. İlk ideya ortaya qoyma mərhələsinin yekununda hər bir qrupun nümayəndəsi öz qruplarının beyin həmləsi söylərini daha geniş qrupa təqdim edir.

3.1.4. Seminarlar

Bu bölmə seminarın hazırlanması, aparılması və qiymətləndirilməsi zamanı baxılan müxtəlif elementlər haqqındadır.

3.1.4.1. Seminarın məqsədləri

Seminarlar, anti-korrupsiya strategiyalarının və müdaxilələrinin müxtəlif mərhələlərində həyati rol oynayan təhsil və təlim platformaları təmin edir. Onlar strateji planlaşdırma məqsədləri və həmçinin, təlim formasında müdaxilələr üçün istifadə oluna bilər. Burada müzakirə olunan mərhələlər dəyişim idarəetməsindən çıxarılır (aşağıda müzakirə olunur), xüsusilə də Levinin üç addımlı, *donun açılması, yerdəyişmə və yenidən buzlaşdırma* analizindən çıxarılmışdır.

Başlanğıcda (donun açılması), seminarlar təşkilati üzvlərin və kənar maraqlı tərəflərin vacib və arzuolunan təşkilati dəyişikliklər haqqında fikirlərini yeritmək baxımından, açar strateji istiqamətlərin qəbul edilməsi barəsində consensus qurmağa kömək etmək baxımından və təşkilatın gələcək üçün operativ dəyərlərinin qəbul edilməsi baxımından rol oynaya bilər. Bu, beyin həmləsi və fokus qrupları kimi fəaliyyətlər vasitəsilə həyata keçirilə bilər.

Mühazirələr seminarın gündəliyinin əhəmiyyətli hissəsidir. Onların vasitəsilə təşkilatın üzvlərinə və maraqlı tərəflərə təşkilatın indiki durumu ilə bağlı və təşkilata dəyişiklik gətirmək üçün tətbiq edilə biləcək cürbəcür variantlar haqqında məlumat verilir. Mühazirə, sonrakı qrup əsaslı strateji planlaşdırmaya yönələn GZİT məşğələlərini köklü məlumatlarla təmin edir.

İkinci addımda (yerdeyişmə), seminarlar dəyişimi həyata keçirmək üçün yanaşmalar və vasitələr hazırlamağa, məsələn, birinci mərhələdə müəyyənləşdirilmiş islahat məqsədlərini dəstəkləmək üçün strukturlar və proseslər sxemləşdirməyə istifadə oluna bilər. Seminarlar, təşkilati üzvlərin və qrupların və həmçinin, onların maraqlı tərəflərinin müsbət islahat istiqamətində irəli getməsində mühüm rol oynaya bilər. Strateji forumlar, xüsusi qruplar və müzakirə panelləri bu tapşırıqları yerinə yetirmək üçün seminar formatını qəbul edə bilər.

Seminarlar, həmçinin strategiya hazırlanandan sonra və ya müdaxilə bitəndən sonra ilkin mərhələlərdə ((yenidən buzlaşdırma) hazırlanmış və verilmiş mesajları aydınlaşdırmaq və ya gücləndirmək üçün və ilkin sessiyalarla bağlı tənqid və təklifləri əldə etmək məqsədilə istifadə oluna bilər.

3.1.4.2. Polis korrupsiyası ilə bağlı seminarlara kim getməlidir?

Bu planlaşdırma məqsədləri üçün vacib olan ilkin məsələdir. İştirakçılar haqqında aydın təsəvvür olmadan seminarların mövzuları və onları təqdim etmək metodları haqqında qərar vermək çətindir. Təcrübə göstərir ki, seminar və təlim kurslarında iştirak edənlər ona

görə bu tədbirlər üçün seçilir ki, ya onlar bu tədbirlərə getmək istəyirlər (yəqin ki, həmişə doğru səbəbə görə yox) ya da seminarın və ya təlim proqramının sponsoru kursda müəyyən sayda yerlər olduğundan və bu yerləri doldurmaq üçün onları seçir. Konkret birliklərin və ya polis xidmətinin bölmələrinin təlim ehtiyaclarını aydınlaşdırmaq və onları hədəfə almaq lazımdır.

İştirakçılar aşağıdakılara görə seçilməlidirlər:

- Seminar onların iş sahələrinə və ya təcrübəsinə nə verə bilər
- Onlar öz təşkilatlarına qayıdanda təşkilat onlardan nə qazanacaq; bu o mənada ki, seminarlara göndərilən fərdlər nə öyrəndiklərini təşkilat daxilində yaymaq imkanında olmalıdırlar.

3.1.4.3. Seminarın planlaşdırılması

Seminarın məqsədləri aydın olmalıdır və seminar planlaşdırma mərhələsini istiqamətləndirməlidir. Bu məqsədlər, normalda konkret strateji və ya təlim ehtiyaclarını müəyyənləşdirəndən sonra, yuxarıda təsvir edilən qiymətləndirmə prosesinin ardınca ortaya çıxır.

Təlimin elementləri bir növ olaraq bu üç sahənin bir və ya artıq sahəsində dəyişim gətirməyə çalışır²³⁹.

1. 'Baş' – düşünlən (bilik).
2. 'Əl' – psixomotor, ixtiyari edilən hərəkətlər (vərdişlər).
3. 'Ürək' – duyğusal (münasibətlər).

Seminarın, informasiya təmin edən və material (*bilik*) baxımından təcrübəni konseptuallaşdırmaq üçün imkan verən, iştirak və yeni vərdişləri (*vərdişlər*) praktikadan keçirmək üçün imkan verən və nə öyrəniləndiyi haqqında (*bilik, münasibət*) düşünməyə imkan verən hissələri olmalıdır. Bu tarazlığı əks etdirərək, bir sıra metodların köməyindən istifadə edib bu nəticələrə nail olmaq olar. Yaşlı müdavimlər sadəcə düz mühazirə söylənməsi ilə razılaşmırlar və təhsil və təlimdən fayda əldə etməyi tələb edirlər.

Planlaşdırma aşağıdakı elementləri hesaba almalıdır:

- *Kontekst analizi.* Təlim, hansı ehtiyacı qarşılamağa cəhd edir; təlimin verilib-verilmədiyi haqqında kim qərar verəcək; bu qrup başqa hansı təlimləri keçmişdir?
- *İstifadəçi analizi.* Potensial iştirakçılar kimlərdir; onlar hal-hazırda hansı vərdişlərə malikdirlər; hansı vaxt məhdudiyyəti və resursları bu qrupun təliminə tətbiq edilir?

- *Tərkib analizi.* Hansı material təlim üçün uyğundur; iştirakçılar hansı cari informasiyalara malikdirlər; hansı əlavə informasiya və ya təcrübələr lazımdır; bu qrupa hansı öyrənmə üsulları uyğundur?
- *Təlimin uyğunluğu analizi.* Təklif edilən təlim, təşkilati fəaliyyətdə aydınlaşdırılan boşluqları necə birləşdirir; təlimdən geri dönmə, təlimi keçirmənin xərclərini aşır mı; bu təlimi keçirmək üçün kifayət qədər resurs varmı?
- *Məqsədlərin qoyulması.* Təlim iştirakçısının təlimdən aldığı nəticə nə olacaq; təlimçi seminar zamanı nə edəcək?
- *Müşahidə və qiymətləndirmə.* Bu necə ediləcək; bu təlim vaxtı, yoxsa təlimdən sonra da ediləcək?²⁴⁰

3.1.4.4. Seminarların keçirilməsi

Seminarları necə aparmaq haqqında bir sıra fikirlər yuxarıda müzakirə olunan cürbəcür təlim variantları üçün ümumi olaraq tətbiq ediləndir.

İlk növbədə, onlar təlim məqsədlərinə rahatlıq və şərait yaradan mühitlərdə keçirilməlidir. Onlar tələblərə cavab verən təlim və təhsil materialları ilə təmin edilməlidir və kiçik qrup işləri və həmçinin, geniş mühazirələr üçün onların yerləri olmalıdır. Konkret texniki vərdişlərin öyrənilməsi yerlərdə, ümumi seminar avadanlıqlarından əlavə, bu cür təlimlər üçün, bu məqsədlərə xidmət edən xüsusilaşmış avadanlıq da olmalıdır (adətən eyni yerdə).

Seminar iştirakçılarına, yaşlı müdavimlər olaraq öz həmkarları kimi münasibət olmalıdır və onlar praktiki təcrübələrinə və keçmiş peşəkar təlimlərinə görə qiymətləndirilməlidirlər. İştirakçıların ekspertizinin və təcrübəsinin dəyərləndirilməsi təkmilləşmiş təlim nəticələri üçün əhəmiyyətlidir. Təlimçilər və mühazirəçilər öz ekspertizlərini ortaya qoymaları halda, onlar iştirakçıların seminara nə gətirdiklərinə də hörmətlə yanaşmalıdırlar.

Hər bir təlim seminarının əvvəlində, təlimin konkret məqsədləri iştirakçılara izah olunmalıdır. Bu təsəvvür seminarın gündəliyinin və müəyyən ilkin oxu materialının (seminar başlamazdan öncə iştirakçılar oxumalıdırlar) əvvəlcədən yayılması ilə çox zaman gücləndirilir.

Təhsil və təlim materialı kimi daha çox informasiya vermək yayılmış ümumi çatışmazlıqdır. Çox zaman mühüm fikirlər nisbətən az olur və onlar təkrarlar və aydınlaşma üçün əsas kimi xidmət edir. Hər bir təqdimatda və təlim məşğələsində məhdud sayda əsas nöqtələrin üzərində durmağa üstünlük verilməli, nəinki iştirakçıların həzm edə bilmədiyi çox sayda informasiya verilməsi üzərində.

Seminarın getdiyi dövrdə lazımi istirahət və bərpaedici fasilələr olmalıdır. Rəsmi cədvəldən savayı qeyri rəsmi müzakirələrə vaxt ayrılması iştirakçı həmkarların bir-birindən öyrənməsinə imkan verir və növbəti təlim sessiyasına qrupun suallarını daxil edir. Həqiqətən, qeyri rəsmi müzakirələr, iştirakçı təklif-tənqid mexanizminin yaranmasına və həmçinin, təlimçilərə və mühazirəçilərə məsələləri aydınlaşdırmağa və əvvəlki sessiyalarda ortaya çıxan suallara cavab verməyə şərait yaradır.

Vizual yardımçı elementlərdən istifadə, o cümlədən, qrafiklər, plakatlar, diaqramlar, foto və video materiallar seminar getdiyi zaman fərqliliklər nümayiş etdirir və ümumi müzakirələr açmaq üçün və əsas ideyaları toplamaq üçün istifadə oluna bilər. Plakatlar və PowerPoint kimi vasitələrin hər yerdə rast gəlinən mənfəətli tərəfi oraya daha çox materialın qoyulmasıdır (isnadlar çox uzundur və ətraflı verilən diaqramlar). Daha yaxşı olardı ki, PowerPoint-dən istifadə əsas nöqtələri qısa şəkildə versin.

Seminarın aparılması seminara cəlb olunan konkret iştirakçıların xüsusiyyətlərini həmişə əks etdirməlidir. Nümunələrin, problemlərin seçilməsi, iştirakçıların adətən işlədiyi mühitlərə və bu mühitlərdə onların gördükləri işlərdən çıxan tapşırıqlara ideal şəkildə uyğun olmalıdır. Seminar iştirakçıları adətən “mənə bundan nə xeyri” ilə maraqlanacaqlar və seminarların tərkibini və metodlarını seçmək vasitəsilə bu suala cavab davamlı marağa və planlaşdırma mərhələsində müəyyənləşdirilmiş təhsil və təlim nəticələrinə nail olunmasına aparacaq.

Verilən təlim ilə təşkilati məqsədlər və strategiyalar arasındakı əlaqənin göstərilməsi də iştirakçıların təlimlərə göstərəcəyi cəddiliyə kömək edir.

Təqdim edilən davranışların arxasında duran dəyərləri iştirakçılara həssas etməkdən ötrü və onların iş həyatında bu davranışların uyğunluğu və vacibliyinə onların sadıqlığını dərinləşdirməkdən ötrü söyləyilməlidir. Beləliklə, məsələn, polis işçilərindən rol oynama tələb oluna bilər; korrupsiyalı polis işçisinin asılı adamdan rüşvət istəməsi və ya seksual münasibətlərə girmək istəməsi və ya oğlu son zamanda həbsdə olan gənc oğlanın anasının rolu.

Hər bir seminarın sonunda “yekunlaşdırma sessiyası”-na vaxt qalmalıdır, burada təlimçilər təqdim olunan material ilə öncədən seminar üçün müəyyənləşdirilən məqsədlər arasındakı əlaqələrə işarə etməlidir. Bu sessiyalar, təlimdən doğan istənilən sualları və ya qayğıları qaldırmaq üçün iştirakçılara son imkan verir.

Haşiyə6: Təlim iştirakçılarını öyrətmək üçün doqquz yol

1. Təlim iştirakçılarının diqqətini cəlb et.
2. Təlim iştirakçılarını məqsədlər/vəzifələr haqqında məlumatlandır.
3. Təlim iştirakçılarının seminardan öncəki biliklərini yoxla.
4. Materialları təqdim et.
5. Öyrənmə üçün istiqamət ver.
6. Görülən işi üzə çıxart(parkikanı).
7. Məlumat xarakterli tənqid və təkliflər ver.
8. Görülən işi qiymətləndir.
9. Məlumatın saxlanması və ötürülməsini gücləndir²⁴¹.

3.1.4.5. Seminarların qiymətləndirilməsi və sonrakı işlər

Təlimdən öncə və təlimdən sonra qiymətləndirmə işlərinin aparılması qeyri-adi deyildir. Təlimdən öncə qiymətləndirmə təlimçilərə iştirakçıların cari vərdişlərinin səviyyəsi və təhsil ehtiyacları haqqında yaxşı ölçü əldə etməyə imkan verir və materialın tərkibi və onun çatdırılmasını bu ölçülərə uyğun şəkllə salır. Təlimdən sonrakı qiymətləndirmə, təlim kursundan tənqid və təklifləri əldə etməyə yönəlib və bu gələcəkdə kursları yenidən təftiş etməyə, tənqid və təkliflərin ayırd etdiyi çətinlikləri aradan qaldırmağa və ya onlardan uzaq durmağa aparır.

Təlim kurslarının qiymətləndirilməsində anket sorğuları geniş istifadə edilir və seminar gedən zaman iştirakçıların bu anketləri doldurması üçün vaxt ayrılmalıdır. Əgər təlim başa çatandan sonra formalar evdə doldurulmaq üçün iştirakçılara verilsə, o zaman onların az miqdarının geriyyə qaytarılması gözlənilə bilər. Başqa metod, nümunə üzərində tələbələrin qiymətləndirmə müzakirəsini aparmaqdır. Bu metod anket sorğusu ilə əldə edilə bilməyən daha keyfiyyətli və daha düşündürücü tənqid və təkliflərlə təmin edə bilər. Təlimdən sonra edilən qiymətləndirmə məşğələsində əhatə edilən mövzulara, əhatə edilən mövzuların sayı, bu mövzuların səviyyəsi, metodların çatdırılmasının uyğunluğu (vaxtı, sürəti, iştirak şansı), tənqid və təkliflərlə iştirakçıların təmin edilməsi (o olmuşdurmu, kifayət qədər verilmişdirmi, o faydalı oldumu və yer haqqında şərhlər (iştirakçıların yerləşdirilməsi, yeməklə təmin edilməsi və s) daxildir.

Təklif və tənqid sorğu anketlərinin başa çatdırılması yaxşı şəkildə qurulmuş təlim proqramının sonu deyildir. Tamamlayıcı sessiyalar planlaşdırıla bilər. Yeni vərdişlərin və münasibətlərin ötürülməsi və saxlanması çox zaman iştirakçıların həmmən vərdişləri və münasibətləri praktikada necə istifadə etdiklərini və istifadə edib –etmədiklərini göstərən əlavə tamamlayıcı qiymətləndirmə tələb edir. Öncəki sessiyalarda əldə edilən nailiyyətləri gücləndirmək üçün, bu çox zaman verilən əlavə təlimlə birləşir.

3.1.4.6. Nümunə – risk qiymətləndirmə seminarı

Aşağıdakı sadə nümunə risk qiymətləndirmə seminarının necə olduğu haqqındadır. **3-cü Fəsilə də polis xidmətinin korrupsiya sahəsində təşkilati asılılıqlarını qiymətləndirməyə həsr edilmiş seminar modeli daxildir.**

Çox sayda ölkələrdə, polis korrupsiyası polis işçiləri ilə cinayətgər təşkilatların üzvləri və cinayətgər qruplar arasındakı uyğunsuz münasibətlərlə əlaqəlidir. Kleptoniya diyarındakı polis rəhbərliyi mövcud risklərdən narahatdır. O bu növ uyğunsuz bağlılığın gətirdiyi risklərin miqyasını və təbiətini aydınlaşdırmaq fikri ilə, bu cür korrupsiyalı praktikaların gətirdiyi zərərlərlə bağlı polis işçiləri arasında məlumatlılıq yaratmaq və bu korrupsiyanı azaltmaqdan ötrü təşkilati strategiyaların inkişafı üçün bu mövzu üzrə seminar təşkil etməyə qərar verir. Son nəticə, bu sahədə daha güclü polis dürüstlüyünün strateji məqsədi üçün kömək etməkdir.

Planlaşdırma başlayır. Üc mərhələli seminar xəritələşdirilir. Bu cür parktikanın risklərini nümayiş etdirməkdən ötrü əvvəlki təcrübədən bir neçə hal hazırlanır. Yüksək rütbəli polis təlimçiləri bu halları iştirakçılara təqdim etməyə hazırlaşır. Universitetdən və ya başqa ölkənin anti-korrupsiya təşkilatından gəlmiş polis korrupsiyası sahəsi üzrə ekspert polis korrupsiyası nəticəsində meydana gələn zərərlərin xülasəsini verir. Buraya təkcə polis işçilərinin əleyhinə istifadə ediləcək hüquqi və intizam tədbirləri yox, həm də daha geniş qismdə zərərlər, o cümlədən, polis xidmətindən kənarda olan adamların əleyhinə istifadə edilə biləcək addımlar daxildir. Başqalarına edilən təsiri nümayiş etdirmək üçün polis xidmətindən kənar təqdimatçı seçilir; o, dövlət rəsmilərinin itkin düşmə və başqa ciddi qanun pozuntuları ilə bağlı cəzasızlıq problemləri ilə məşğul olan QHT-də çalışır. Digər təqdimatçı, risk qiymətləndirmə ideyasını təqdim etmək və seminar iştirakçılarını bu yanaşma ilə tanış etmək üçün təyin edilir. Bu qrup üçün risk qiymətləndirmə matrisası hazırlanır və seminar boyunca şərhlər və təftiş üçün onlara açıq olur və seminarın sonrakı mərhələlərində vasitəyə çevrilir.

İkinci mərhələdə, seminarın planı geniş qrup təqdimatlarından kiçik qrup işlərinə keçidi göstərir. Bu mərhələdə bir qisim metodlar, o cümlədən real keçmiş hallar və ya ssenarilər üzərində qurulmuş, təbiətə realist, təcrübəli polis təlimçiləri tərəfindən hazırlanmış kiçik qrup işləri, plakat sessiyaları və rol oynamaları planlaşdırılır. Bu mərhələ problemin miqyası və təbiəti ilə bağlı maarifləndirməyə, bu cür korrupsiyadan doğan hadisələrin və dəyən zərərin azaldılmasını müəyyənləşdirməyə və iştirakçıların bu cür uyğunsuz münasibətlərə müqavimət göstərməsi və cavablandırması üçün texniki metodları praktikadan keçirə bildiyi təlim məşğələlərinin konkret formalarından (məsələn, rol oynamaları) istifadə etməyə kömək edir.

Bu seminar üçün seçilən iştirakçılar polis işçiləri ilə cinayətgər qrupların üzvləri arasında yaxın əlaqələri müəyyənləşdirilmiş şəhərlərdəki böyük şöbələrin polisləridir. Semi-

nar,polis şöbəsinə və digər hökumət idarələrindən aralıda,kilsə seminar binasında keçirilir. İdeya ondan ibarətdir ki,seçilən müxtəlif adamların sərbəst şəkildə danışmağı və üst-üstə düşməyən fikirlərin sərbəst paylaşması üçün neytral sahə seçilir. Rütbənin dialoqa təsir etməməsi üçün,kiçik qruplar polis xidmətində olmayan adamlar vasitəsilə yönləndirilir.Qruplar seminarın mövzusunun şəxsi təcrübələr qazanmaq üçün plakat sessiyalarında işə başlayır. Risk zonaları və risklərin mümkünlüyü və zərərliliyi ətrafında qrup müzakirələri hazırlamaq üçün, onlara həm də risk matrisaları verilir. Gündəlik polis işində bu risklərin necə meydana gəldiyini iştirakçıların bilməsi üçün və bu cür problemlərə dürüstlüklə necə cavab vermələri üçün rol oynama tapşırıqlarından istifadə edilir. Yüksək rütbəli polis məşqçiləri bu rol oynamalarını izləyir və onların sonunda şərh edir, seminarın ortaya qoyduğu təlim məqsədlərinin və seminardan alınan dərslərin formalaşdırılmasında kömək edir.

Son mərhələdə, bütövlükdə seminar iştirakçıları risk qiymətləndirmə matrisasını nəzərdən keçirir və aparıcı,risklərlə bağlı və həmçinin riskləri azaltmaq və daha böyük dürüstlük əldə etmək üçün əvvəlki müzakirədən əldə edilən əsas nəticələrdən və qrup daxili fəaliyyətdən ibarət yekun nəticə formalaşdırır. İştirakçılar arasında onların həm bilik və məlumatlılıq baxımından və həm də riskləri idarə etmək üçün faydalı texniki metodların inkişaf etdirilməsi baxımından,seminarın faydası haqqında sorğu keçirilir. İştirakçılara deyilir ki,seminarın onların iş yerlərində yanaşmalarını necə dəyişdirdiyini(əgər dəyişmiş-sə)və seminarın məqsədlərini reallaşdırmaq üçün başqa daha nə etmək lazım olduğunu nəzərdən keçirmək üçün üç aydan sonra yenidən toplanacaqlar.

3.1.5.1. Daxili xəbərləşmə

Təşkilati və operativ nöqtəyi nəzərdən,polis bir-biri ilə,rütbələr boyu,rütbədən aşağı ilə və yuxarı rütbəli ilə səmərəli şəkildə əlaqədə olmalıdır. Xəbərləşmə, qismən səmərəli operativ polis işinə aiddir və doğru siyasətin doğru yolla həyata keçirilməsini təmin edir. Ona görə də,xəbərləşmə polisin nə etdiyinə nəzarət etmək üçün və polis xidmətinin müxtəlif elementlərinin bir biri ilə səmərəli,məhsuldar və hesabatlı nəticələrə gətirən yollarla əməkdaşlıq etməsini təmin etməsi üçün vacibdir.

Təşkilatlar daxili xəbərləşmə bir neçə yollarla baş verə bilər.

- Qeyri-rəsmi üz-üzə görüşlər,rastlaşmalar.
- Rəsmi çıxışlar və bəyənətlər(mərasimlər,brifinqlər).
- Rəsmi sənədlər,məsələn,strateji planlar,missiya bəyənətləri,illik hesabatlar.
- İnzibati yayımlar(vərəqlər şəklində və elektronik)
- Tanışlıq proqramları.
- Təlim proqramları.

- Press məlumatları və media bəyanatları.
- Təşkilati website-lər, sosial şəbəkə saytları.

Bu tədbirlərin bir qismi, həmçinin korrupsiya ilə bağlı və digər polis məsələləri üzrə ictimaiyyətlə əlaqədə rola malikdir.

Polis xidmətləri xəbərlərin tamamlayıcı və ya təbiətinə görə ciddi olub-olmamasından asılı olmayaraq öz üzvlərindən xəbərlər almaq iqtidarında olmalıdırlar. Təşkilatlar ümumilikdə daxili tənqidi yaxşı qarşılamırlar və çox sayda qərb ölkələrində ifşəedicilərə olan pis münasibətin keçmiş polislik tarixində ən uzun və qeyri-səmimi hallardan biridir. Əsil ifşəediciləri qorumaq və mükafatlandırmağın yollarını tapmaq, iki istiqamətli xəbərləşmə və təşkilatı öyrənməyə həqiqi sadıq olan bütün polis xidmətləri üçün problem olaraq qalır.

Haşiyə 7: Daxili nəzarət mexanizmləri və xəbərləşmə

Polis xidmətinin özünün daxili nəzarət mexanizmlərinin səmərəliliyinin nümayişi, (intizam, inzibati) təşkilatın korrupsiyanın əleyhinə olduğunu və xalqın gözündə etibarlı olduğu mesajını çatdırmaqda kömək edəcək. Pis davranışa görə şikayət edilmiş polis işçisinə qarşı səmərəli tədbirlərin görülməməsi nümunəsi, təşkilatın korrupsiyanın əleyhinə olduğu haqqında verdiyi mesajla olan ictimai inancı sarsıdır. Korrupsiya və dürüstlük məsələlərində, polis xidmətləri “inandırıcı danışığa” arxalana bilməzlər; onlar həm də insanlara göstərməlidirlər ki, onlar “ danışıqı praktikaya çevirirlər”.

3.1.5.2. Kənar xəbərləşmə

Polis dürüstlüyü məqsədinə kömək etmək üçün, polislə ünsiyyət tənqidlərə və mənfi yorumlara açıq olmalıdır. Polislik işi daxilində təşkilati risk sahələrinin müəyyənləşdirilməsi, çox zaman polislə və ya digər təşkilatla polis fəaliyyətinin konkret sahəsində baş verən hadisə ilə bağlı aparılan açıq xəbərləşmə nəticəsində baş verir.

Yerlərdə mənfi mesajların alınması və onların konstruktiv şəkildə cavablandırılması üçün təşkilati sistemlərin olması, polisin fəaliyyəti ilə bağlı və həmçinin, ictimaiyyətə yeni-dən əminlik vermək üçün uyğun məlumatların ötürülməsi baxımından əhəmiyyətli bir şeydir. Şikayət və anti-korrupsiya telefon qaynar xətləri, hətta anonim olsa da, irəli çıxıb rəsmi şikayət etməyə həvəsi olmayan polisin ala biləcəyi bir informasiya metodudur. Bunlar adətən tarixən o ölkələrdə faydalı olur ki, orada polis ictimai şikayətlərə açıq və cavabverici olur və ona görə də, xalq polislərin korrupsiyalı və ya sui-istifadə hərəkətlərinə qarşı açıq şikayətlər etməyə qorxurlar. Bu cür mühitdə, yeni kənar izləmə agentlikləri, ictimaiyyətin nümayəndələrinin şikayətlərinə polisin dinləmə qabiliyyətlərini gücləndirməkdə dəyərli rol oynaya bilər. (6-cı Fəsilə bax).

Əksinə, polislərin özləri də korrupsiyaya və polis işçilərinin pis davranışına qarşı açıq müqavimətdə olduqları haqda səmərəli ünsiyyətçilər olmalıdır, bu cür davranışın qəbul edilməz və təşkilatın dəyərlərinə qarşı olduğu halda aydın mesajlar göndərməlidirlər.

3.1.5.3. Anti-korrupsiya strategiyasının çatdırılması

Polis xidməti korrupsiya ilə bağlı öz mövqeyini, səmərəli şəkildə, anti-korrupsiya strategiyasının aşağıdakı elementləri vasitəsilə çatdıra bilər.

- Təşkilati plan və strategiya qəbul etməli və onu təşkilatın bütün üzvləri, media və ictimaiyyət üçün əlçatan etməli.
- Təşkilati strategiya haqqında və bu strategiyanın polis xidməti daxilində necə yerinə yetirildiyi haqqında bütün polis işçilərini məlumatlı etmək üçün təlim və muntəzəm şəkildə xidmət daxili təlim keçirməli. Onlara tək cə tətbiq edilə biləcək standartlar və bu standartları həyata keçirə bilən prosedurlar haqqında yox, həmçinin korrupsiya və pis davranış haqqında irəli çıxıb xəbər verənlərə də polis daxilində müsbət dəstəyin olduğu haqqında məlumat verilməli.
- Təşkilat daxilində və açıq şəkildə polis korrupsiyası ilə iddialarla bağlı daxili proseslərin nəticələrini işıqlandırmaqlı.
- Polis işçilərinin yanlış davranışlarını xoş məramla xəbər verənlərin heç bir zərər görməməsini təmin edən ifşəedicilər üçün prosedurlar müəyyən etməli və ictimaiyyətə açıqlamalı. Bu cür davranışı dəstəkləyən, o cümlədən, ciddi korrupsiya və başqa pis davranış formaları nümunələrini və hallarını xəbər verən polis işçilərinin mükafatlandırılması kimi digər addımlar da atılmalı.
- Polis korrupsiyası və pis davranışın digər formaları barədə xəbər verən ictimaiyyətin üzvləri üçün prosedurlar müəyyən etməli və/və ya dəstəkləməli və ictimaiyyətə açıqlamalı və xoş niyyətlə xəbər verənlərin qorunması təmin edilməlidir.
- Polis xəbərləşmə strategiyasının korrupsiya ilə bağlı bu elementlərinin səmərəli işləməsi üçün muntəzəm auditin olmasını və ya izləmə strukturlarının işə salınmasını təmin etməli.

Səmərəli xəbərləşmə bu sahədə təsirli təlim və təhsil üçün önəm daşıyır. Bu mövzu seminarlar bölməsində yuxarıda geniş formada əhatə olunmuşdur..

3.1.5.4. Doğru siqnalların göndərilməsi

Xəbərəşmə sadəcə sözlərdən istifadə etmək deyil; o görüntülərlə, bədən hərəkətləri və addımlarla da baş verə bilər. Məsələn, film çəkməklə, rüşvət alan polis işçisi ilə bağlı, əgər veriliş polis işçisi ilə bağlı və təbii onun işlədiyi polis təşkilatı ilə bağlı mesajı ictimaiyyətə çatdırırsa. Polis xidmətinin anti-korrupsiyaya sadıqlılığının digər mühüm ölçüsü, bu xidmətlərin rəhbərliyinin etik və korrupsiya məsələləri üzrə sərt qərarlar qəbul etməyə hazır olmasıdır.

İctimaiyyət və sırayı polis işçiləri, pis polis davranışı nümunələri iddialarına və sübut olunmuş hallarına cavab olaraq polis komandirlərinin nə deyəcəyi və nə edəcəyini gördükləri halda polislər haqqında mühakimə yürüdəcəklər. “Aydın etik liderliyə” ehtiyac vardır²⁴². Əsil polis xəbərçisini açıq surətdə dəstəkləyən polis rəisi, qismən öz karyerasının polis pis davranışının xəbər verilməsi ilə zərər çəkməyəcəyini təmin etməklə, ictimaiyyətə mühüm anti-korrupsiya mesajı göndərir və aydın etik lider kimi nümunə göstərir.

3.1.6. Dəyişikliklərin idarəetməsi

Dəyişikliklərin idarəetməsi ciddi təşkilati islahat aparmaq üçün istifadə olunan metod və ya texniki vasitədir, xüsusilə də bunu aydın şəkildə reallaşdırmağı planlaşdırmaqla və bu istiqamətdə baş verən tərəqqini müşahidə etməklə. Bu bölmə, bu metodu ətraflı şəkildə nəzərdən keçirir və polis xidmətinin dəyişiklik idarəetməsi vasitələrindən istifadə etməklə özünün anti-korrupsiya islahatını apara bilməsi üçün yollar təklif edir. (Bu mövzu ilə bağlı əlavə müzakirələr 8-ci Fəsilə anti-korrupsiya polis bacarıqlarının artırılması ilə bağlı verilir.)

3.1.6.1. Dəyişikliklərin idarəetməsi nədir?

Dəyişikliklərin idarəetməsi təşkilati kontekstdə dəyişikliklərin planlaşdırılması və reallaşdırılması ilə məşğul olur. Bu sahədə Levinin üç addım modeli²⁴³ bir ilkin, lakin nüfuzlu yanaşmadır. Levinə görə, uğurlu təşkilati dəyişiklik üç addımdan ibarətdir.

1-ci Addım – Donun açılması

Dəyişikliyin mümkün olması üçün köhnə davranışların “unudulması” lazımdır. Levin qəbul edir ki, insanların köhnə düşüncəni kənara qoyub və yeni cür düşüncəyə keçməsinə demək onu etməkdən asandır. Dəyişimə müqavimət, təhlükəsizliyin itməsi və işçilərin müstəqillik hisslərinin və özünə nəzarətin azalması ilə yarana bilər²⁴⁴.

Haşiyə 8: Donu açılan köhnə davranışlar

İnsanların “donu açması” üçün,qəbul edilməlidir ki,işlərin indiki halı qəbuledilməzdir və ya səmərəli deyil; indiki vəziyyətin dəyişməsi ilə məşğul olanların günah və ya narahatçılıq hissləri; keçmiş geridə buraxıb və dəyişimi qəbul edən həmə təşkilat üzvlərinə sağlam psixoloji hisslərin yaradılması²⁴⁵. Aşağıda qeyd edildiyi kimi, çox sayda hallarda böhran və ya hay- küylər dəyişimin başlaması üçün tələb olunan “donun açılması”-nı öncədən xəbər verir. Əks halda və ya əlavə olaraq,üç elementin birləşməsindən ibarət inandırıcı hesabat tələb olunur.Keçmiş və ya indki praktikaların zərərliyinə və iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasına baxış(yaxşılığa doğru dəyişiklik varsa)dəyişimə aparan istənilən hesabatın mərkəzində durur.(Dəyişim üçün mənəvi sifariş müəyyən edilməsi ilə bağlı 9-cu Haşiyəyə baxın)

2-ci Addım – Yerdəyişmə

İnsanların öz mövqelərini dəyişmələri üçün istifadə olunan digər metod sınaq və səhv yanaşmanın öyrənilməsi və qəbul edilməsinə söykənir. Dəyişimin cəhd edildiyi mühitin öyrənilməsinə,iş yerində cürbəcür qüvvələrin tanınması və daha da səmərəli ola biləcək dəyişim üçün variantların seçilməsi daxildir.Bu yolla dəyişimə cəlb olunan işçilərin dəstəklədiyi variantlar ortaya çıxır. Əgər təklif edilən istiqamətlər sırayilərin dəstəyini qazanırsa, yerdəyişmənin ehtimalı böyükdür.İlkin addımlar atmaq baxımından müəyyən “tez qələbələrə” nail olunması (polislin maaşının vaxtında verilməsini təmin edərək)islahat prosesində inam yaratmağa kömək edər və bütövlükdə yerdəyişməni təmin edər.

3-cü Addım – Yenidən dondurma

İndi məqsəd qrup və ya təşkilatı sabitləşdirməkdir,ondan ötrü ki,yerdəyişmə nəticəsində əldə olunan yeni davranışlar indiki zaman müddətində tam olaraq işə salınsın və könnə davranışlara qayıdış şansları minimuma ensin. Dəyişimin saxlanması, çaişilan dəyişiklik ilə fərdi üzvün(polis işçisi və ya işçilər) digər davranışları,şəxsiyyəti və olduğu mühit arasında müəyyən müqayisə dərəcəsindən asılıdır. Əgər çəllək çürümüş halda qalırsa,basqa sözlərlə,almaların təzə qalması gözlənilməməlidir.

Qrup normalarında və gündəlik işlərində dəyişim olmasa fərdi səviyyədə davranış dəyişikliklərinin getməsi ehtimal olunmur²⁴⁶. Bu cür müşahidə, polis təşkilatı dəyişiminin son zamanlar aparılan analizi ilə yaxşı uyğun gəlir və bu analiz anti-korrupsiya strategiyasının bir hissəsi kimi polis mədəniyyətinin dəyişdirilməsinə ehtiyac olduğuna diqqəti çəkir.(Bu mövzu ilə bağlı 2-ci Fəsilə baxın)²⁴⁷. Qrup üzvlərinin mövqelərini dəyişdirməyə və daha etik polislik üçün yeni öhdəlikləri dəstəkləməyə inandırmaq, çox ehtimal ki,davamlı dəyişikliyə aparar. Aşağıda təklif edilən toplantı modeli Levinin mühüm saydığı qrup işini aparmağa imkan verir.

3.1.6.2. Dəyişim nümayəndələri

Dəyişim nümayəndələri “təşkilatlar daxilində dəyişikliklərin istiqamətlənməsi, təşkil olunması və aparılmasına məsul olan şəxslərdir”²⁴⁸. Levinin modelinə görə, dəyişim nümayəndəsi yönəldicidir. Bir neçə dəyişim nümayəndəsi ola bilər; onlar müxtəlif rolları oynaya bilər və Levinin üç addımının hər hansı birində iştirak edə bilər. Onlar daxilədən və kənardan ola bilər, amma onları işə çağıranların gözündə etibarlı olmalıdırlar. Təşkilati dəyişikliklər baş verən zaman ona edilən müqaviməti nəzərə alsaq, islahat proqramının vacib elementlərini həyata keçirmək üçün kənar dəyişim mübarizindən istifadə çox vaxt əlverişli olur. Bu, təşkilati dəyişimə cəlb olunan polis xidmətinin üzvlərinin qəzəbinin böyük hissəsinin istiqamətini dəyişməyə məcbur edəcək.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, cəsur polis rəhbərliyi də uğurlu və uzunmüddətli dəyişikliyə nail olmaq üçün ciddi rolə malikdir. Uğurlu təşkilati dəyişiklik, orada bir və ya bir neçə *dəyişim mübarizinin* və ya liderinin olmasından asılıdır. Bunlar, dəyişimlə açıq bağlı olan dəyişim nümayəndələri kimi çıxış edən, gələcək dəyişim planları ilə üzləşən başqa təşkilatların üzvlərini inandıran və dəyişimin nüfuzlu müdafiəçiləri kimi hərəkət edən önəmli fərdlərdir.

3.1.6.3. Dəyişim və siyasət

Polis islahatı həmişə siyasətdir. Uyğun siyasi liderlərin və həmçinin, əsas polis rəislərinin fəal və görünən dəstəyi dəyişim prosesi üçün önəmlidir²⁴⁹. Siyasi iradə olmasa, ictimaiyyəti səfərbər etməklə polisdə dəyişiklik tələbi qoyula bilər. Siyasi rəhbərlik polisin işinin yaxşılaşmasında ümumxalq razılığının olduğunu görməlidirlər.

3.1.6.4. Dəyişimin möhkəmləndirilməsi və təsisat halına salınması

Köhnə adətlər və nümunələr, yeni praktikalar kök salmadan, yenidən ortaya çıxma bilər. Dəyişimin müvəqqəti olmadığını təmin etmək üçün bir neçə addımlar atılmalıdır. Addımın biri, islahat prosesi ərzində nail olunan uğurlu dəyişikliyin davamlı təbliğini təmin etməkdir. Bu polis xidmətinin üzvlərini dəyişim prosesinin faydası haqqında məlumatlandırmaqda davam etməyə kömək edir.

Möhkəmləndirmə adı altında, yeni davranışların müəkkəmləndirilməsi və həmçinin, bu davranışların təşkilatın gündəlik fəaliyyətlərinə fəal surətdə salınması başa düşülür²⁵⁰. Görülən işlərin nəzərdən keçirilməsi və vəzifə artırma sistemləri bu prinsipləri öz içində almalıdır. Uyğun müəkkəmləndirmə strukturlarının tapılması düzəxtli olmaya bilər, çünki konkret müəkkəmlərin dəyəri ilə bağlı fərdi qavrayışlar zaman keçdikcə dəyişə bilər və onlar üzvlər arasında cəlbədicilik baxımından fərqli ola bilər.

Dəyişimi dəyişməz saxlamağın digər yolu, polis xidmətində korrupsiyanın azalmasını tarix, ənənə, və xidmət üçün müəyyən edilən yeni strateji məqsədlərlə bağlayan plan hazırlamaqdır.

Haşiyə 9: Dəyişim üçün mənəvi sifarişin müəyyən edilməsi

Bəzən, polis təşkilatlarında dəyişimə müqavimət, ikiüzlü şəxsi maraqlara görə fərdin narazılığını əks etdirməyə də bilər və bu daha çox işçilərin təşkilatın köhnə “mənəvi qayda”-sına olan paylaşan sadıqlığını əks etdirir: polis xidməti heyətinin, rəhbərlərin və xidmətin işçilərinin arasında iş qaydasının qəbul edilən və paylaşan forması. Bu baş verdikdə, təklif edilir ki, “əhəmiyyətli dəyişim idarəetməsi, yeni mənəvi qaydanın yaranmasına imkan verən yeni mühit və arzuolunan şərait təmin etsin və o yeni mənəvi qaydanın yaranmasına imkan versin və burada təşkilat içindəki adamlar mənəvi yarada bilsinlər”²⁵¹ ..

Təşkilatın sabitliyi, fəaliyyət ardıcılığı və xüsusi dəyərlərə, prinsiplərə və qaydalara riayət etməsi üçün mənəvi qaydanın olması vacibdir. Bu istənilən anti-korrupsiya strategiyasında mühüm elementdir. Beləliklə, korrupsiyaya qarşı mübarizədə səmərəli dəyişim idarəetməsinin bir hissəsi kimi, korrupsiyanın rədd edilməsi ilə səsleşən yeni mənəvi qaydanın təbliğ edilməsi də vacibdir.

Bu məqsədlə, doğru dəyişim nümayəndələrinin tapılması və polis komandası tərkibindən görkəmli etik rəhbərliyin təmin edilməsi, bu strategiyanın uğuru üçün əhəmiyyətlidir. Sıravilərin strateji qiymətləndirmə mərhələsinə və strategiyayı reallaşdırmaq üçün planlaşdırmaya cəlb olunması yeni mənəvi qaydanın formasını dəyişmək və peyvənd etmək baxımından əhəmiyyətlidir.

3.1.6.5. Təsirli dəyişim idarəetməsi üçün siyahı

- Ciddi dəyişimi əsaslandırmaq üçün güclü səbəb tapmalı.
 - Polis təşkilatı daxilində keçmiş mənəvi qaydanı dəyişmək üçün plan tələb olunur. Buna baxış bəyanı kimi də baxmaq olar. O strateji planlaşdırma sənədi kimi ətraflı olaraq detalları əhatə etmir. (növbəti addıma bax).
 - Təşkilatın üzvləri inandırılmalıdırlar ki, hər şey onların naminə və ictimaiyyətin üzvlərinin naminə dəyişməlidir.
- Yeni planı yerinə yetirmək üçün konkret addımları müəyyən etməli.
 - Bu ilk növbədə, dəyişimə ehtiyacı olan sahələrin və dəyişikliklərin baş verməsi yollarının ətraflı nəzərdən keçirilməsini tələb edəcək. Strateji planlaşdırma məşğələsi, o cümlədən, risk analizi, bu baxımdan çox faydalı olacaq.
 - Bunlar baş verən kimi, korrupsiyanı azaltmaq və dürüstlüyü yaxşılaşdırmaqdan ötrü müəyyən edilən zəruri dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün hansı addımların atılmasına qərar vermək daha asan olacaq.
 - Bu nöqtədə məsələnin bir hissəsi, dəyişim mərhələsini həyata keçirmək üçün zəruri olan resursların müəyyənləşdirilməsi (maliyyə, fizi-

ki) və köməkdir(siyasi,əhali tərəfindən). Təşkilati dəyişim məqsədlərinin aydın siyahısı təşkil olunmalıdır və onların hər birinə nail olmaq üçün vasitələr aydınlaşdırılmalıdır. Dəyişim nümayəndələrinin dəyişim prosesi üçün tapılması və seçilməsi bu mərhələdə baş verməlidir.

- Təsisat və operativ səviyyələrdə dəyişim prosesinin əsas məqsədlərini yerinə yetirən xüsusi layihələr başlamalı.

- Layihə qrupları müəyyənləşdirilməlidir və onlara,risk analizi vasitəsilə müəyyənləşdirilmiş yüksək riskli,xüsusi sahələri hədəf alan layihələr verilməlidir.İslahat prosesinin davamı üçün bir sıra “qısa müddət ərzində əldə edilən uğurlar” ilkin müsbət dəyişiklik kimi, geniş mənada önəmli amil sayılır.

Haşiyə 10: Şəxsi heyətin yığımı və seçilməsi

Şəxsi heyətin yığılması və seçilməsi adətən polis islahat prosesinin erkən çağında ciddi diqqət tələb edir. Köklü dərəcədə korrupsiya və ya pis davranış dəlilləri mövcud olan polis xidmətlərində, öz işlərini davam etdirmək istəyən əvvəlki polis işçilərinə qarşı yoxlama prosedurları aparılmalıdır. Yoxlama sistemi ilə əməkdaşlıq edən və onu keçən polis işçilərinə mükafat verilməsi və ya onların maaşlarının artırılması dəyişimin əhəmiyyətini artırmağa kömək edir və daha çox sıradan polis işçilərinin əməkdaşlığını təmin edir. Polis akademiyaedakı təlim kurslarına edilən dəyişiklik və polis işçilərinin müntəzəm şəkildə maaşlarının ödənilməsi sisteminin təmin edilməsi islahat tələb edən çox sayda polis xidmətlərinin mühüm layihələridir və belə hallar ilkin həvəsləndirmələr yaradır və dəyişimin skeptiklərinə islahat prosesinin lazımı olduğunu inandırmağa kömək edir.

- Yeni islahatları bərkitmək üçün fəal addımlar atmalı.

- Təsisat prosedurlarının,faydalı yeni praktikaların daxil etdiyi dəyişiklikləri gücləndirməsi və köhnələrini isə cəzalandırması lazımdır. Daxili audit və digər nəzarət sistemləri(5-ci Fəsilə bax) yeni islahat gündəminə fokuslanmalıdır və o, riayət etməyə nəzarət edərək və riayət edilməyən yerlərdə tədbirlər görərək,islahatların öz yolu ilə getməsində rol oynayır. Peşə və peşəkar inkişaf təlimləri üzrə proqramlarda,islahatlar yeni gündəliyi gücləndirməlidir.

- Şəxsi heyətin davranışında dəyişikliklərin kök salması və davamlı olmasının təmin edilməsi üçün yaxşı rəhbərlik və nəzarət mexanizmləri vacibdir.

- Kənardan gözdən keçirmə və izləmə,dəyişimə və təkmilləşməyə doğru tərəqqinin müşahidə edilməsində həyati rol oynaya bilər. Kənar

nəzarət mexanizmləri (7-ci Fəsilə bax) yeni islahat gündəliyini əks etdirməlidir. *Sərbəst və ciddi media* və həmçinin, savadlı və fəal ictimaiyyət həvəsləndirilməlidir ki, onlar polislərin praktikaları haqqında polislərə tənqid və təkliflər etsin. Polis praktikalarının “köhnə yollara” əyildiyi yerlərdə, bu əyilmələr haqqında xəbər verilməsi üçün mexanizmlər olmalıdır ki, onların vasitəsilə polis yenidən məsələləri öz yoluna qoymaq üçün addımlar ata bilsin.

- İslahatda gedən tərəqqi ilə bağlı və çatışmamazlıq və islahat prosesində baş verən problemlərlə bağlı müstəqil müşahidə vasitələri yaratmalı.

- Hökumət daha geniş islahat mühiti yaratmalıdır.

Polis islahatı daha geniş hökumət və bürokratik islahatların bir hissəsi olmalıdır. Polis islahatının uğurlu getməsi üçün digər hökumət orqanlarının rolu ilə bərabər, çox sayda ölkələrdə siyasəti qorumaqda və inzibati dəstək verməkdə önəmli məsuliyyət daşıyan Daxili İşlər Nazirliyi islahat prosesinin tərkib hissəsi olmalıdır. Polis islahatı geniş ətrafda müsbət dəyişiklik olduğu zaman uğur qazanır. Məsələn, əgər siyasi liderlər korrupsiya yolu ilə davam edərlərsə, o zaman bu kontekstdə polis işçilərinin dürüst hərəkət etməsi üçün az səbəb və ya stimol olacaq.

4-cü Bölmə: Səciyyəvi hallarda praktiki reallaşdırma

Haşiyə 11: Müxtəlif vəziyyətlər, korrupsiyanın müxtəlif formaları

‘Korrupsiya inkişaf etməkdə olan ölkələrdə kəskin şəkildə dəyişir. Bu rəngarəngliyə görə korrupsiyanı minimuma endirmək və ona nəzarət etmək çətindir. Ona görə də, korrupsiya və anti-korrupsiya səylərinin xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirmək, o cümlədən, mədəniyyət, təşkilat və kampaniyaların səmərəliliyi məsələlərini və eyni zamanda son zamanlarda inkişaf etdirilən daha da universal strategiyaların xüsusiyyətlərini nəzərə almaq vacibdir.’²⁵²

İslahatlar vakuumda baş vermir. İstənilən islahat işi konkret ölkə və təşkilat kontekstində baş verir. Bunlar konkret anti-korrupsiya strategiyasının seçilməsinə gəldikdə vacib baxışlardır və vacib də olmalıdır. (aşağıda bax Girodo)²⁵³. Keçid dövrü yaşayan və münəqişə sonrası ölkələrdəki keçmiş təcrübələr təsdiq edir ki, “çox zaman yerli mədəniyyətin hörmət edilib qəbul edilməsini təmin etmək üçün kurs materiallarını və kurs metodologiyasını dəyişməyə ciddi cəhd yoxdur” və “təlimlərin hazırlanması və keçirilməsində əməkdaşlığı təmin etmək üçün koordinasiya plan yoxdur”²⁵⁴. Bunlar xarici yardım təşkilatlarının tez-tez etdikləri səhvdir və onlar çox zaman polis təlimi üçün “bir ölçünün hamıya uyğun gəldiyi” yanaşmanı təbliğ edirlər. Təlim materialları və metodları yerli şə-

raitləri və prioritetləri əks etdirməli və həmçinin,təşkilat üçün müəyyən edilmiş strateji məqsədlərlə həmahəng olmalıdır.

Bu o deməkdir ki,əgər anti-korrupsiya söylərində tərəqqi olacaqsa,təlim konkret sosial problemləri əks etdirməlidir(o cümlədən,savadsızlığı).Beləliklə,məsələn,polislik işinin əvvəlki tarixi hər hansı bir etnik qrupun və ya sosial qrupun polis xidmətində aparıcı rol oynadığını göstərirdisə və digər qrupların üzvləri polis tərəfindən qurban verildisə və istismar edildisə, o zaman təlim strategiyaları bu gərginliklərlə məşğul olmalı və polis korrupsiyası mövzusunun çətinliklərini əks etdirməlidir. Korrupsiyanı azaltmaq üçün metodların qurulması,keçmişdə baş verən bu gərginlikləri mütləq əks etdirməli və polis vəzifələrinin uyğun şəkildə aparılmasına onların təsirini minimuma endirmək üçün strategiyalar ortaya qoymalıdır²⁵⁵. Heç bir etnik qrupun polis təşkilatı daxilində əsas mövqeləri tutmasına imkan verməmək və vəzifələrin qohumluq və ya yerlibazlıq əsasında yox,görülən işə görə verilməsini təmin etmək bu istiqamətdə əhəmiyyətli addımdır.

Davamlı polis korrupsiyası üçün güclü stimullar, daha geniş strukturlu stimulların qaldığı yerlərdə qalacaqdır(məsələn,Əfqanıstanda opium əkilməsi; keçid dövrü yaşayan ölkələrdə sərhəd zonaları üzrə qaçaqmalçılıq imkanları). Bu stimullar səmərəli təlim və dəyişim idarəetməsi üçün dağıdılmalıdır. Sosial və iqtisadi inkişaf imkanları, polis korrupsiyasının davamı üçün imkanların və meylliliklərin aradan qaldırılmasında önəmli rol oynayır.

Yerli polisin içindən və hökumətin özündən dəyişimə olan impulsun çox zaman yavaş,zəif olduğunu və ya hətta mövcud olmadığını nəzərə alsaq,anti-korrupsiya islahatına siyasi mühitin uyğun olduğu hallarda,mülki cəmiyyət daxilində dəyişimə dəstək verilməsi xüsusilə əhəmiyyətlidir,digər tərəfdən nəzərə alsaq ki,xüsusilə keçid dövrü yaşayan və münaqişə sonrası ölkələrdə mülki cəmiyyət zəifdir(bu mövzu ilə bağlı 1-ci Fəsilə bax).Polis korrupsiyasının mənfi tərəfini öz təcrübələrində görənlər dəyişim üçün siyasi təzyiq etməyə kömək etməlidirlər. Onlara təhlükəni inandırmaq çətin olmasa da,onları açıq şəkildə anti-korrupsiya tədbirləri haqqında kampaniya aparmağa və anti-korrupsiya tədbirlərinə dəstək verməyə motivasiya etmək daha da problemli olacaq.Onlar özlərini çox zaman qorxudulmuş və qorxaq hiss edəcəklər və ya hətta sadəcə bu cür dəyişiklikləri dəstəkləmək üçün nə etməli olduqlarına əmin olmayacaqlar²⁵⁶.

Beləliklə,polislik xidmətinin yaxşılaşdırılması çox zaman ictimaiyyəti maarifləndirmək və kömək etməyi və həmçinin,polis işçilərinə təlim verilməsini tələb edəcək. Buraya problemin təbiəti haqqında məlumatlılıq,əhali arasında icma qruplarının yaranmasına və fəaliyyətinə dəstək verilməsi və təsisat və anti-korrupsiyanı əhatə edən proseslərin islahatına dəstək verilməsi və ictimaiyyətin üzvlərinin korrupsiya halları haqqında xəbər vermələrinə sövq edilməsi daxildir.

Polis islahatını aparan ölkələrdə çox sayda siyasi elitalar tam ürəkdən bu prosesə sadıq qalmırlar, o baxımdan ki, onların çox zaman köhnə yollara güclü maraqları vardır. Əgər az və ya heç bir yerli siyasi maraq və ya bacarıq olmazsa, beynəlxalq donorlar arasında dəyişim üçün dəstək qurmaq zəruri olacaq. Beynəlxalq donor təşkilatları çox zaman bu cür fəaliyyətlərə dəstək verirlər. Məsələn, İndoneziyada donorlar dövlətin idarə etdiyi Police Watch təşkilatını dəstəkləyirlər və bu təşkilat insanları korrupsiya məsələləri üzrə maarifləndirir və təşkilatlandırır və polis hesabatlılığını yaxşılaşdırmaqdan ötrü dəyişim üçün kampaniya aparır²⁵⁷. Anti-korrupsiya islahatlarının arxasında durmaq üçün ölkə daxilindəki siyasi və polis liderlərini tapmaq və həvəsləndirmək, donorların orta və uzun müddətli məqsədləri olmalıdır (dərhal və qısa müddətdə mümkün olmadıqı hallarda).

4.1. Savadsızlığın yaratdığı problem

Polis islahatı ilə ziddiyyətə girən bir problem də, xüsusilə inkişaf etməkdə olan və bir çox münaqişə sonrası ölkələrdəki polis savadsızlığıdır. Polis təlimi aparanlar, polis işçilərinin savadlı olduğunu olmuş kimi qəbul etməməlidir. Məsələn, hesablamalara görə Əfqan Milli Polisinin təqribən yetmiş faizinin öz vəzifələrini ifa etmək baxımından savadsız olduqları bildirilir²⁵⁸. BMT sülh məramlı qüvvələrinin bir sıra milli kontingentlərinin şəxsi heyəti arasında savadlılığın aşağı səviyyədə olduğu nəticəyə gəlinmişdir. Savadlılıq səviyyəsi yaxşılaşana qədər bütün təlim səyləri ciddi şəkildə çətinləşəcəkdir. Ona görə də, yayılmış polis savadsızlığı əhatəsində anti-korrupsiya təlimi, xüsusilə, anti-korrupsiya mövzusu üzrə proqramlar, hədəf qrupu üçün savadlılığın sərhəd səviyyəsi müəyyən olunandan sonra planlaşdırılmalıdır.

Nə edilə bilər? Başqa təlim sahələrində, məsələn, savadsız fəhlələr arasında təhlükəsiz iş praktikaları təlimi, şifahi izahatlara və təlim iştirakçılarının suallarına imkan verən praktiki nümayişlərlə çatdırılır və bu yolun müəyyən dəyərinin olduğu sübut olunub. Simulyasiyalar və rol oynamalarını əhatə edən təcrübə əsaslı təlim metodları, anti-korrupsiya təlimində müəyyən variantlar təklif edə bilər. Məsələn, yol polisi yolda durdurma ilə əlaqədar rol oynama və ya simulyasiya tapşırıqları yerinə yetirə bilər və burada diqqət, yol istifadəçilərindən rüşvət almağa yönəlir. Bu cür məşğələ, mövcud vəziyyətin doğru və yanlış tərəfləri haqqında şifahi müzakirəni əhatə edə bilər və bu cür vəziyyətləri yanlış adlandıran cürbəcür təlimatlar mənbəyinə (faktiki olaraq yazılı) açıq isnad edə bilər.

Başlıca məhdudiyyət odur ki, uyğun qaydalar, təlimatlar və davranış kodeksləri kimi yazılı materiallara isnad etməyincə və onları dərk etməyincə, polislər yaxşı etik polis praktikası üçün başlıca normativ təlimatlara çıxış əldə etməyəcəklər. Beləliklə, aşağı polis savadlılıq səviyyəsi olan o ölkələrdə, anti-korrupsiya planlaşdırması məqsədəuyğun savadlılığı da əhatə etməlidir.

4.2. Korrupsiyanın digər məsələlərlə əlaqələri

Korrupsiyanı azaltmaqdan ötrü aparılan təşkilati dəyişiklik digər cəmiyyət problemləri ilə hesablaşmalıdır. Məsələn, polis nisbətən yaxşı və müntəzəm şəkildə maaş almayınca, hətta onlar anti-korrupsiya təlimi keçsələr də belə, korrupsiyaya daha çox meyilli olacaqlar. Korrupsiya yolu tutan çox sayda polis işçiləri bu yolu tutduqlarını bilirlər; deməli, istənilən halda onlar sadəcə bu cür hərəkət etməyə qərar veriblər. Bu ya ortada çox pul olduğu halda ola bilər və ya əhali içərisindəki və ya onların öz təşkilatları içərisində olan güclü qrupların qorxutması ilə baş verə bilər. Siyasi idarəçiliyin və təşkilati liderliyin problemlərinin cavablandırılması və mütəşəkkil cinayət və səhra komandirlərindən gələn təhlükələrlə məşğul olunması, çox zaman şərtlərin müəyyənləşdirilməsində həyati rol oynayır. Siyasi liderlər dürüst hərəkət etməyin əhəmiyyətini nümayiş etdirməli və funksiyada olan idarəçilik sistemlərinin, təmiz iş görən polisləri dəstəkləməsini təmin etməlidirlər. Bu çox zaman məlum özəl sektor korrupsiyası və mütəşəkkil cinayət formalarından qaçınmaq mənasında olacaq və polis korrupsiyasının imkanlarını azaltmaq üçün geniş iqtisadi və sosial dəyişikliklərə sadıqlığı göstərəcəkdir.

1-ci Fəsil, polis korrupsiyasının əsas xarakteristikalarını müəyyənləşdirən bu dörd ölkənin hər biri nümunəsində cədvəl təqdim edir; daha çox məlumat üçün maraqlanan oxucular, bura müraciət edə bilərlər.

Haşiyə 12: Mədəniyyət və ya nəzarət?

‘Bir çox mədəniyyətlərin mənəviyyət, etika və dəyər əsaslı prinsiplərlə dialoqa asan getdiyi halda, inkişaf sahəsindəki işçilər hesab edirlər ki, məsələn, çox sayda koloniyadan sonrakı Fransızdilli Afrika ölkələrində və həmçinin, post-kommunist Şərqi Avropa ölkələrində, insanlar öz işlərini etika prinsipləri əsasında aparmağa çətinlik çəkirlər. Qanunla idarə etməyə daha çox alışıbmış, icazə istəyən, ciddi ierarxik bürokratiya –bu tanış praktikalar, sadəcə öz ixtiyarı ilə qərar verməni üstələyir... Riayət etmə mexanizmlərinin, idarəçilik və kənar nəzarətin gücləndirilməsi daha yaxşı məhsul gətirəcək.’²⁵⁹

Bölmə5: Yekun müddəalar və öyrənilən təcrübələr və uğur amilləri-9-cu Fəsil

Korrupsiyaya qarşı mübarizədə irəliləyiş, korrupsiyanı çətinləşdirən metodların və texniki vasitələrin tapılmasından asılıdır. Anti-korrupsiya sahəsində, korrupsiyanı nəyin azaltması ilə əlaqədar, daha çox ölçülər üçün imkanlar vardır. Başqa bölmələrdəki qiymətləndirmə tədqiqatlarından istifadə etmək olar və onlar faydalı ola biləcək xüsusi mexanizmlər və yanaşmalar təklif edə bilər.

5.1. Strateji qiymətləndirmə dərsləri

- Sistemli korrupsiya kimi əsas təşkilati problemlərlə üzləşən polis xidmətləri normalda strateji qiymətləndirmələri aparmaq üçün pis durumdadırlar və onlar beynəlxalq ekspertlərdən və xarici agentliklərdən uyğun təcrübə və bacarığı olan kənar kömək tələb edəcəklər.
- Tələblərə cavab verən strateji qiymətləndirmə aparmaq üçün geniş dəlil bazası tələb olunur, o cümlədən, qeyri rəsmi və rəsmi məlumat bazası mənbələri.
- Mümkün olduqca daha geniş dairəli fikirlər əldə etmək üçün bir sıra mexanizmlər vardır. Daha geniş məlumat bazası toplamağı təmin etmək üçün birdən artıq mexanizmdən istifadə olunmalıdır. Analizlərin müxtəlif səviyyələrində məlumat bazası təmin edən mexanizmlərdən istifadə edilməsi və bu mexanizmlərin, təşkilatın həm daxilinə və həm də xaricinə baxması vacibdir.
- Analitik məqsədlərdən ötrü, fokus əsasən strateji maraq daşıyan xüsusi davranışın nümunələrinə və onların toplularına yönəlməlidir. Risk analizləri üçün, fokus, təhlükəli fəaliyyətlərə, yerlərə və kadrların bioqrafiyasına yönəlməli və məşhur ayrı-ayrı hadisələrlə idarə olunmamalıdır (baxmayaraq ki, təşkilatın adı-sanının bir dənə hadisənin zərərli şəkildə yayınlanması nəticəsində necə zərər çəkməsi baxımından bunlar da nəzərdən keçirilməlidir).
- Analizlər təbiəti etibarlı ilə polisin cəlb olunduğu bütün səviyyələrə və müxtəlif münasibətlərə və şəbəkələrə nəzər yetirərək bütöv olmalıdır. Nüfuz xəritələməsi və güc sahəsi analizləri kimi mexanizmlər polis təşkilatları daxilində və ətrafında dürüstlük mühitinə təsir edən mühüm güclərin və nüfuzların müəyyənləşdirilməsində və xəritələnməsində kömək edə bilər.
- Anti-korrupsiya sahəsində polisə olan risklər sadəcə maddi deyil və həm də ad məsələsidir; ona görə də səmərəli xəbərləşmə strategiyaları yüksək riskli sahələrdə, məsələn, korrupsiya sahəsində vacibdir.
- Konkret risklərə və başqa strateji problemlərə necə cavab vermək haqqında qərarlar, nəyin real olduğu baxımından verilməlidir, sadəcə nəyin qlobal mənada “ən yaxşı praktika” olduğu baxımından yox. Burada real dedikdə nəyin qəbul edilən, görülə bilən, praktiki cəhətdən mümkün olan və ona görə də davamlılıq nəzərdə tutulur.

Haşiyə 13: Strateji planlaşdırma və qiymətləndirmə birliyinin yaradılması

‘İstənilən islahat prosesi, islahatların yerinə yetirilməsinin mühərriki kimi hərəkət edən özək qrupun olmasını tələb edir. Bu qrup strategiyaların və təşəbbüslərin kordinasiyası üçün məsul olacaqdır’.

Polis islahatı son məhsul olmayıb davamlı prosesdir, baxmayaraq ki, islahat üçün qoyulan məqsədlər gedən proseslərə rəhbərlik etməkdə davam etməlidir. Bu cür birlik, irəliləyişi müşahidə etməkdə, qəbul edilmiş cürbəcür strategiyalardan yorumlar bazası əldə etməkdə və beləliklə, bu strategiyaların necə işləməsindən asılı olaraq onların uyğunlaşdırılması və ya bu strategiyaların əvəz edilməsi ilə bağlı istənilən qərarların xəbər verilməsində, rol oynaya bilər.

5.2. Öyrənmə müdaxiləsi dərsləri²⁶⁰

- Təşkilati dəyişiklik təkcə təlimdən ibarət deyil. Münasibət və davranış dəyişikliyinə kömək etdiyi yerlərdə təlimdən istifadə edilməlidir.
- Təlimin qurulmasına maraqlı tərəfləri daxil etməli. Maraqlı tərəflər müsbət dəyişimə müqavimət göstərə bilər, beləliklə, təlimin qurulması mərhələsinə onların cəlb olunması müqavimətin aradan qaldırılması və ya azalmasına daha uyğundur, nəinki onların bu işə cəlb olunmaması.
- Öyrənmə məqsədləri təlim iştirakçılarına aydın şəkildə çatdırılmalıdır. Səciyyəvi davranış vəzifələrini bəyan edən məqsədlər, təlimçiləri daha çox motivasiyə edir və məlumatın müsbət şəkildə ötürülməsinə kömək edir.
- Öyrənmə üçün qısa müddətli və həmçinin, uzun müddətli məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, sadəcə uzun müddətli məqsədlərə arxalanmağa yox, daha böyük müsbət dəyişikliyə kömək edir.
- Məzmunun nə qədər tələblərə cavab verdiyi önəmlidir. Təlim iştirakçıları, təlim məqsədləri və iştirakçıların iş tapşırıqları və iş mühiti arasında yaxın əlaqə görünəndə, onların bacarıqlar öyrənməsi və inkişaf etdirməsi ehtimalı daha çox olur.
- Tədris praktika və yorum imkanları təmin etməlidir. Arzuolunan davranışların dərkedici və ya əqli təkrarı və praktikası, öyrənmə prosesinə və təlim məqsədlərinə nail olunmasına kömək edir. Rol oynama və simulyasiyalar kimi texniki metodlar da bu məqsədə xidmət edir.
- Səmərəli öyrənmə üçün daha çox informasiyanın olması da riskdir. Öyrəncilər bir dəfəyə, sadəcə müəyyən dərəcəyə qədər öyrənə bilər. Kənar məlumatları istisna etməli və ancaq öyrənmə məqsədlərinə uyğun olan məlumatları daxil etməli.

- Daha passiv mühazirə üslubları üçün ümumilikdə fəal təlim metodlarına üstünlük verilir. Təlim iştirakçılarının müşahidə vasitəsilə öyrəndiklərini yadda saxlayaraq, tapşırıqların yerinə yetirilməsinin “uyğun” və “səhv” yollarının nümayiş etdirilməsi faydalıdır. Bu məqsədlə öyrənilən işlərdən və simulyasiyalardan istifadə edilə bilər.

ÖZÜNÜ QIYMƏTLƏNDİRMƏ CƏDVƏLİ FƏSİL 9 – Vasitələr

Bu fəsili oxuyaraq hansı reaksiyalarınız oldu? Bu fəsildə sizin polis xidmətini yaxşılaşdırmağa istifadə üçün yeni informasiyalar oldumu? Polis xidmətində edə biləcəyiniz dəyişikliklərlə rastlaşdınız mı?

Bu və digər suallara cavab vermək üçün aşağıdakı özünü qiymətləndirmə sizə kömək edə bilər. İlk qiymətləndirmə, sizin öz xidmətinizdəki vəziyyəti qiymətləndirməyə kömək etmək niyyətidir, hər hansı bir dəyişiklik edilməsini müəyyən etməkdir, bu dəyişiklikləri yerinə yetirmək üçün beyin həmləsi vasitələri müəyyən etməkdir. Bu Fəsildə öyrənilən konsepsiyaları tətbiq etməkdən ötrü daha geniş yanaşma hazırlamaq üçün, təlim kursları və ya işçi qrupları təşkil etməklə bu qiymətləndirməni tamamlamaq və ona arxalanmaq olar. Bundan əlavə, korrupsiya ilə mübarizədə ölkə və beynəlxalq ekspertlərin köməyini axtarmaq faydalı olar.

MƏSƏLƏLƏR/ SUALLAR	ZƏİFLİKLƏRİ DÜZƏLTMƏK ÜÇÜN BİZ NƏ ETMƏLİYİK?	ONU NECƏ ETMƏLİ?
9-cu Fəsildə təqdim olunan mexanizmləri biz öz xidmətimizdə hazırlayıb təlim etdikmi?	Biz: • Hansı mexanizmlərdən istifadə olunduğunu və hansı mexanizmlərin məlum olduğunu müəyyən edə bilərik • Hansılardan istifadə olunmadığı və ya hansılarının məlum olmadığını müəyyən edə bilərik • Daha çox inkişaf və təlim haqqında qərar verə bilərik • Kimin təlim keçməli olduğu haqqında qərar verə bilərik	Biz: • Qiymətləndirmə üçün təqdim olunan mexanizmlər siyahısına isnad edə bilərik • Anket hazırlaya bilərik • Beyin həmləsi seminarları/ məşğələləri təşkil edə bilərik • Ekspertləri və ya/və işçi qrupları cəlb edə bilərik
Bizim rəhbərlər, bizim xidmətimizdə korrupsiyaya qarşı mübarizədə hansı məsələlərin ortada olduğu haqda xəbərdardırlarmı?	Biz: • Ümumi vəziyyəti qiymətləndirə bilərik • Boşluqları müəyyən edə bilərik • Onları doldurmaq üçün tədbirlər hazırlaya bilərik	

Bu sahədə biz öz rəhbərlərimiz üçün uyğun təlim proqramları hazırlamışıqmı?	Biz: • Öz rəhbərlərimizin biliyini yoxlaya bilərik • Öz proqramlarımızı qiymətləndirə bilərik • Səciyyəvi idarəetmə kursları hazırlaya bilərik
Korrupsiya sahəsində maarifləndirmə,o sahədə bizim məqsədləri çatdırmaq və bizim islahatları dəstəkləmək üçün, bizim xidmətdə uyğun xəbərləşmə siyasəti varmı?	Biz: • Xəbərləşmə siyasətini qiymətləndirə bilərik • Polis işçiləri səviyyəsində,birinci xətt rəislər,orta və ali səviyyədəki rəhbərlik üçün edilən qiymətləndirməni fərqləndirə bilərik • Bu səviyyələrdə müəyyənləşdirilən zəiflikləri həll etmək üçün fəaliyyət planları hazırlaya bilərik
Bu Fəsildə təqdim olunan mexanizmləri, 1ci-8-ci Fəsillərdə təqdim olunan tədbirlərin qiymətləndirilməsi və yerinə yetirilməsi üçün integrasiya etdikmi?	Biz: • Oyunun vəziyyətini qiymətləndirə bilərik • Boşluqları və zəiflikləri müəyyənləşdirə bilərik • Onları həll etmək üçün plan hazırlaya bilərik

Lüğət

İnzibati nəzarət – İnzibati nəzarətlər qəbul olunan siyasətlər,prosedurlar,standardlar və təlimatlardan ibarətdir. Onlar polis təşkilatının idarə olunması və onun işçilərinə rəhbərlik edilməsi üçün çərçivə formalaşdırır.Onlar təşkilatın necə idarə olunması və gündəlik işlərin necə aparılması haqqında işçiləri məlumatlandırır. İnzibati nəzarətlərin nümunələrinə siyasətlərin qurulması,təhlükəsizlik siyasəti,parol siyasəti və intizam siyasətləri daxildir. İnzibati nəzarətlər loqik və fiziki idarəetmələrin seçilməsi və həyata keçirilməsi üçün əsas formalaşdırır.

Anti-korrupsiya agentliyi –Korrupsiyaya qarşı mübarizədə proaktiv,önləyici və/və ya repressiv fəaliyyətlər aparan müstəqil orqanların ümumi təsviri. Polis korrupsiyası ilə əlaqədar özlərinin öz araşdırıcı birliyi olan polis idarələri, buna çox zaman “daxili işlər” kimi isnad edəcək.

Qiymətləndirmə – Qiymətləndirmənin məqsədi nəyisə ölçmək və ya onun üçün dəyər hesablamaqdır. Baxmayaraq ki, qiymətləndirmə prosesi müstəqil peşəkar tərəfindən aparılan audit də ola bilər,onun məqsədi,hesabatların və ya görülməli işin keyfiyyəti haqda rəy vermək yox,ölçü sistemi təmin etməkdir.

Qiymətləndirmə prosesi – Təşkilatın qiymətləndirilməsinin McKinsey 7S sistemi(The McKinsey 7S system) geniş şəkildə qəbul edilmişdir. O təşkilata “sərt” –strategiya,struktur və sistemlər və “yumşaq”-paylaşan dəyərlər,üslub,şəxsi heyət və bacarıqlardan təşkil olunan 7Sperspektivindən baxır.

Audit – Təşkilatın maliyyə,idarəetmə və işlərin necə yerinə yetirilməsinin metodiki yoxlanışı və gözdən keçirilməsi.

Mavi divar sükutu- Həmkarlarının səhvləri,pis davranışı və ya cinayətləri haqqında xəbər verməmək haqqında polis işçiləri arasında yazılmamış qayda. Başqa polis işçisi ilə bağlı baş verən hadisə barədə soruşulduqda, standard prosedur, xəbərim yoxdur iddiasıdır.

Bacarıq qurmaq – Fərdlərin,təşkilatların və cəmiyyətin davamlı tərzdə funksiyaları yerinə yetirmək,problemləri həll etmək və məqsədləri müəyyən etmək və onlara nail olmaq imkanları. (BMİP-nın tərifli).

Katalizatorlar – təşkilatın başqa üzvləri üçün məsləhətçi və ya rəhbər kimi çıxış edən, etika üzrə xüsusi təlim keçmiş polis işçiləri.

Dəyərlər xartiyası – Köklü təşkilati dəyərləri dəqiq surətdə izah edir və müəyyənləşdirir və onları təsisatın missiyasının tərkib hissəsi edir; davranış kodeksinin bir hissəsi (2-ci Buklete də baxın).

Dəyişim idarəetməsi – Daxildə müəyyən edilmiş və ya kənardan qəbul etdirilmiş strateji amillər nəticəsində fərdlərin, qrupların və təşkilatların mövcud vəziyyətdən arzuolunan gələcək vəziyyətə dəyişdirilməsinin stukturlaşmış yanaşması. Bu, qısa olaraq, strateji qiymətləndirmə və planlaşdırma aparıldıqdan sonra, qiymətləndirmə və planlaşdırma mərhələlərində zəruri dəyişikliklər kimi müəyyənləşdirilən dəyişikliklərin təşkilat tərəfindən həyata keçirdiyi prosesdir.

Mülki iddia – Polis korrupsiyası ilə bağlı aparılan cinayət işlərindəki rolundan əlavə, məhkəmə, polis korrupsiyası ilə mübarizədə iki əlavə funksiya yerinə yetirir. Məhkəmələr polis korrupsiyası hallarında kompensasiya axtaran fərdlər üçün mübahisə həlli mexanizmi funksiyası yerinə yetirir; və korrupsiya ilə bağlı mülki iddialar, polis xidmətinin siyasətlərini və fəaliyyətlərini araşdıran daxili və ya kənar izləmə orqanlarına gətirib çıxara bilər.

Etika kodeksləri – təşkilatın missiyası, onun fəaliyyətlərinin əsasında duran dəyərlərin və onun idarəetməsinin ümumi prinsipləri əsasında duran prinsiplərin bəyan edilməsidir. Bu polis işçilərinin (iş zamanı və işdən sonra) özlərini necə aparmaları haqqında, qarşılıqlı olaraq və yaşadıkları mühitlə bağlı necə hərəkət edib və davranmaları haqqında gözlənilən təlimatdır. O bu suala cavab verir: "Biz ən yaxşı mümkün yolla necə hərəkət etməliyik?". Korrupsiyaya gəlincə, etika kodeksləri polis xidmətinin dürüst şəkildə hərəkət etməsinin əhəmiyyətini vurğulayır. Davranış kodeksinin bir hissəsi (2-ci Buklete əlavə məlumat üçün baxın))

Deontologiya kodeksi- Deontologiya kodeksi etikaya hörməti təminat altına almaqdan ötrü, vəzifə və ya fəaliyyət tapşırıqlarının yerinə yetirilməsini tənzimləyir. Bu peşə fəaliyyəti sahəsini, bu peşənin daşıyıcılarının davranışını və bu adamlarla onların müştəriləri və ya ictimaiyyət arasındakı münasibətləri tənzimləyən hüquqlar və vəzifələr toplusudur.

Aşkarlayıcı nəzarət – Aşkarlayıcı nəzarətə cinayət əməllərini aşkarlamaq və cəzalandırmağa xüsusi yer verməklə zərərli praktikanı və korrupsiyanı azaltmağa cəhd edən siyasi proqramlar və mexanizmlər daxildir. Şübhəli pis davranışın araşdırılması aşkarlayıcı nəzarətin bir formasıdır və hədəflənmiş dürüstlük testi kimi tədbirlər şübhəli cinayət əməllərini araşdırmaq üçün istifadə oluna bilər. Araşdırmalar 7-ci Bukletdə əhatə olunur.

Detektiv (polis müstəntiqi) – detektiv adətən sorğu sual və soruşdurma aparmaq, həbs, müsadirə və dəlil toplamaq kimi məsələlərdə xüsusi təlim keçmiş polis işçisidir. Detektivlər adətən cinayət axtarışı şöbələrində çalışır və terrorçuluq, maşın oğurluğu, müxtəşkil cinayət, silahlı soyğunculuq və yerli cinayət və ya korrupsiya kimi cinayətlərlə

əlaqədar araşdırmalar aparır. Başqa ad altında işləyən və məhkəmə detektivləri kimi çox sayda mütəxəssislər də vardır.

Etik-qərar vermə – Etik kriteriyaya uyğun olaraq qərarların qiymətləndirilməsi. Bu qanunidirmi? Bu tarazlıdır mı? Qərar verən qərar verəndən sonra nə düşünəcək?

Etik idarəetmə – Üzləşilən vəziyyətlərdə, vəziyyətlərin və risk altında olan dəyərlərin idarəetməsi əsasında olan yanaşma.

Etika infrastrukturu – etika mütəxəssisinin və etika katalizatorunun irəli sürülməsindən; dəyərlər xartiyasının hazırlanmasından, etika və intizam kodeksinin hazırlanmasından və etika idarəetmə komitələrinin qurulmasından ibarətdir..

Etika mütəxəssisi – Kənar ekspertlərlə vasitəçi rolunu oynayan və təşkilata onun etika infrastrukturunu qurmaq üçün kömək edən etika üzrə təlim keçmiş mütəxəssis. Etika mütəxəssisi həmçinin katalizatorların işini koordinasiya edir..

Etika təlimi – Polis xidməti daxilində etik mexanizmlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan təlim. Etika təlimi polis işçilərinin peşəkar düşüncələrinin inkişaf etdirilməsini önə çəkir ki, onlar üzləşdikləri vəziyyətləri etik ölçülər baxımından düzgün qəbul etsin və anlasın..

Dəlil – Dəlil məhkəmədə həqiqəti sübut etmək və ya məsələnin mövzusunu yalana çıxarmaq üçün irəli sürülən(icazə verilən) hər bir şeydir. Bu ya ifadə vermə dəlilləri(şahidin şifahi verdiyi ifadənin olduğu kimi çatdırılması), həqiqi dəlillər(dəlil kimi hər hansı real obyektin və ya eksponatın göstərilməsi) və ya nümayiş etdirilən dəlillər(diaqramma, rəsm, illustrasiya) və ya onların birləşməsi ola bilər²⁶¹. Dəlillərə məhkəmə tibbi yoxlaşmanın nəticələri də aiddir.

İcraçı rəhbər – İcraçı rəhbər, polisi, o cümlədən, korrupsiyaya qarşı mübarizəni izləmək üçün proses müəyyən etməyə məsuldur. Dəqiq praktikalar ölkədən-ölkəyə dəyişə bildiyi halda, icraçı rəhbər adətən polis xidmətində korrupsiyaya qarşı mübarizədə üç strategiyadan istifadə edir: polis daxilində korrupsiyanı cilovlamaq üçün siyasi iradə göstərilməsi, izləmə təsisatlarının yaradılması; və resursların idarə edilməsi prosedurları.

Genişlənmiş idarəetmə komitəsi – Strateji xarakterli qərarların qəbulu hamının iştirakı ilə edilməsini təmin edir.

Kənar nəzarət – Kənar nəzarət, polis idarəetmə sisteminə kənar olan, polis xidmətinin fəaliyyətlərinə təsir edən və polis xidmətinin özü tərəfindən yox, daha çox parlament, məhkəmə, audit təsisatları, media və ya mülki cəmiyyət və s. tərəfindən aparılan cürbəcür tədbirləri nəzərdə tutur.(kənar nəzarətlə bağlı 6-cı Buklete baxın).

Kənar izləmə – Bu polis davranışının polisdən kənar təsisatlar vasitəsilə baxış və müşahidəsidir. Onun məqsədi polisin xalqa göstərdiyi xidməti yaxşılaşdırmaq üçün pis davranışın qarşısını almaq və müəyyənləşdirməkdir. İzləmə, əsasən görülən işlərə edilən baxışdan ibarətdir, lakin həmçinin davamlı müşahidəni də nəzərdə tutur.

İnformasiya sistemi – Vəziyyəti qiymətləndirmək, qərarlar vermək və informasiyalara yaymaq üçün məlumat bazasının toplanması iki əsas bölməni əhatə edir. Birincisi, kəşfiyyat funksiyası mühitin imkanlarını və təhlükələri yoxlamalıdır və həmçinin, insanların ehtiyaclarını və gözləntilərini dəyərləndirməlidir; ikincisi, o, təşkilatın səmərəlilik və məhsuldarlıq baxımından idarə olunmasına baxmalıdır.

Dürüstlük testi – Bu fəaliyyətlər, mümkün korrupsiyalı fəaliyyətləri müəyyənləşdirmək mənasındadır. Dürüstlük testləri simulyasiyalı hallar olub, polis işçisini, onun xəbəri olmadan, qeyri-etik qərar vermə imkanı ilə müşahidə edilən vəziyyətə qoyur. Dürüstlük testləri polis korrupsiyasının qarşısını almaq və aşkarlamaqdan ötrü faydalı vasitələrdir. Onlar təsadüfi və ya istiqamətlənmiş ola bilər və polis təşkilatının daxili nəzarət sisteminin bir hissəsini formalaşdırır. Hədəflənmiş dürüstlük testləri polis korrupsiyasını təhqiqat etmək üçün səmərəli metod ola bilər.

Kəşfiyyat – Kəşfiyyat, analiz edilən informasiya və bilgi olub, polislik işi daxilində qərar-vermə proseslərinə şərait yaradır. Başqa sözlərlə, kəşfiyyat kontekstdə qoyulmuş informasiyadır. (Kəşfiyyat normalda məhkəməyə təqdim olunmur və ancaq polisin istifadəsi üçündür.)

Daxili nəzarət – Bu daxili prosedurlara verilmiş ümumi addır və o, təşkilatın təhlükəsizliyini təmin edir və öz işçiləri tərəfindən riskli, qeyri-qanuni, korrupsiyalı və qeyri-etik davranışı minimumlaşdırır. Daxili nəzarət, maliyyə işlərinin idarə olunması prosedurlarından başlamış, binaların və evlərin təhlükəsizliyi, polis işçilərinə qarşı şikayətlərin araşdırılması və müntəzəm auditlərin aparılmasına qədər bütün məsələləri əhatə edir.

Məhkəmə nəzarəti – Çox sayda ölkələrdə, vətəndaşlar və təşkilatlar qanunverici və icra qərarlarının başqa qanunlarla və xüsusilə konstitusiyaya və ölkənin beynəlxalq hüquqi öhdəlikləri ilə uyğunluğunu yoxlamaq üçün məhkəmə tərəfindən baxılmasına çağırır. Məhkəmə nəzarəti, polisi və geniş mənada hökuməti izləmə mənasında məhkəmənin rolu ilə mülki cəmiyyət təşkilatları arasındakı əhəmiyyətli əlaqəni təmsil edir. Qanunvericilik və ya icra göstərişlərinin məhkəmə nəzarətini, çox vaxt mülki cəmiyyət təşkilatları tələb edir.

Öyrənmə müdaxilələri – təşkilat daxilində təşkilati dəyişimdə səmərəli iştirak etməkdən ötrü daha geniş maarifləndirmə və bacarıqların inkişafının təmin edilməsi üçün planlaşdırılan addımlardır. Çox hallarda bu işçilər tərəfindən bilik, bacarıqlar və təəssürat qazanmağa yönəlmiş təlimdən ibarətdir. Risk altında olan polis işçilərini müəyyən etməkdən

ötrü,audit və monitoring sistemləri daxil etməklə,məsələn,“öncədən xəbərdarlıq sistemləri” kimi, təşkilati öyrənmənin digər yolları da həyata keçirilə bilər..

Öyrənmə və tədris nəzəriyyələri – Bu nəzəriyyələr sağ və sol beyin düşüncələrinin fərqliliklərini və tələbələrin üstünlük verdikləri öyrənmə üslublarını nəzərə alır və bu üslublar daha səmərəli bacarıq-qurma proqramlarının yaradılmasında istifadə oluna bilər.

İstintaq xətti – Qanun pozucularının və ya dəlillərin aydınlaşdırılmasına aparan tədqiqat xətləri və ya ipləri. İstintaq xətti təhqiqatın tədqiq edilməli olan xəttidir, çünki təhqiq edilən şəxsin və ya malın cinayətə cəlb olunduğu haqqında müəyyən göstərici vardır. Çox ehtimalla,istintaq xətti təhqiq olunan ssenaridən götürülür.

Loqik nəzarət–Loqik nəzarətlər(həmçinin, texniki nəzarət də adlanır) kompyuter proqramları və məlumat bazasından istifadə edərək informasiyaya və kompyuter sistemlərinə çıxışları müşahidə və nəzarət edir. Loqik nəzarət nümunələrinə parollar,şəbəkə ekranları,çıxış nəzarəti siyahıları və məlumat bazası kodlaşdırmaları aiddir..

Metod – Araşdırıcı metodlar və ya tədbirlər istintaqçıların faktlar və ya məlumat toplamaq üçün istifadə etdiyi birdəfəmlilik,qanuni fəaliyyətlərdir.Məsələn,şübhəlinin sorğusualı gizli izləmə kimi təhqiqat metodudur.

Qanun pozuntusu– Polis korrupsiyası və pis davranışı addımları,cinayət kodeksində qanun pozuntusu kimi qəbul edilən pozuntu ola bilər,lakin o həmçinin daxili qaydaların pozulması kimi də qəbul edilə bilər.

Ombudsman –Fərdi şikayətləri və ya xüsusilə də,dövlət rəsmiləri tərəfindən yaradılan bürokratik problemləri araşdıran təyin edilmiş rəsmi şəxs.

Operativ nəzarət – Operativ nəzarət, xüsusi polis əməliyyatlarının və müdaxilələrinin hüquqi və etik çərçivədə səmərəli və məhsuldar aparılmasını təmin edən qəbul edilmiş siyasətlər,gündəlik işlər və standartlardan ibarətdir.

Təşkilati öyrənmə – Bacarıq qurma proqramlarında,polis işçilərinin həqiqi həyat təcrübəsini nəzərə alan tapşırıqları yerinə yetirəndən sonra aparılan sorğu sistemi.

Polis izlənməsi – Daxili və ya kənar vasitələr hesabına, polisin işini yerinə yetirməsini və fəaliyyətini müşahidə edən və qiymətləndirən və həmçinin, tövsiyələr verən idarəetmə mexanizmi.

Parlament – parlament korrupsiya ilə mübarizədə iki əsas rol oynayır:qanunvericilik və izləmə. Polis idarəçiliyi və xüsusilə də polis korrupsiyasına qarşı mübarizədə parlamentin ən acıq köməyi polis korrupsiyasını cilovlamaq üçün hüquqi çərçivə quran qanun-

vericiliyin qəbul edilməsidir. Parlamentin ikinci mühüm rolu, onun hökuməti, o cümlədən polisi nəzarətdə saxlama bacarığıdır.

SISTH – Şərait analizi aparmaqla, siyasi – hüquqi (hökumətin sabitliyi, xərcləmələr, vergi, və s.), iqtisadi (inflasiya, tariflər, işsizlik, və s.), sosio-mədəni (demoqrafik, təhsil, gəirlərin bölünməsi, və s) və texnoloji (bilik gətirən, tapılan malların məhsullara çevrilməsi, köhnəlmə səviyyələri və s.) amillər təşkilatın uzun müddətli planlarının diaqramını qurmaqdan ötrü nəzərdən keçirilir²⁶².

Fiziki nəzarət – Fiziki nəzarət polislərin iş yerini və polis işçilərinin fəaliyyət göstərdikləri mühiti müşahidə edir və ora nəzarət edir. Nümunələr kimi qapılar, açarlar, istilik və kondisioner, tüstü və yanğın siqnalları, yanğın söndürmək sistemləri, kameralar, hasarlar və təhlükəsizlik mühavizəçilərini göstərmək olar. İş yerlərinin və şəbəkələrin funksional zonalara ayrılması da fiziki nəzarətdir.

Polisin pis davranışı – Polis işçilərinin birbaşa olaraq maddi ehtiyaclarına faydası olmayan, lakin daxili pis davranış da daxil olmaqla polisin adına zidd olan əyilmiş davranışlar.

Önləyici nəzarət – **Önləyici nəzarət** o siyasət və mexanizmlərə aiddir ki, onlar səhvləri, korrupsiyalı praktikaları və ya qeyri-etik davranışı önləməyə xidmət edən yollarla polis idarəsində dəyişikliyə çalışır.

Layihə idarəetməsi – Konkret layihənin uğurla başa çatdırılması üçün resursların planlaşdırılması, təşkili və idarə olunması.

Risk qiymətləndirməsi – Konkret mühitin bütövlüyünü və ya təhlükəsizliyini təhlükə altına qoyan risklərin müəyyənləşdirilməsi prosesi, bu risklərin azaldılması və aradan qaldırılması üçün nə ediləcəyinin müəyyənləşdirilməsi və riskləri azaldan tədbirlərin səmərəliliyinin müşahidə edilməsi və qiymətləndirilməsi..

Kiçik idarəetmə komitəsi – operativ birliklərin rəhbərlərinin operativ məsələlərin həlli üçün qərar-vermə prosesində iştirakını təmin edir.

Dəyərlərin bəyan edilməsi – Təşkilatın müxtəlif funksiyalarını yerinə yetirmək üçün təşkilatın niyyətlərini istiqamətləndirən dəyərlərin **bəyan edilməsi**..

Aldadıcı əməliyyatlar²⁶³ – Aldadıcı əməliyyatların məqsədi şübhəli korrupsiyalı qrupların içinə nüfuz etmək və ya korrupsiyalı fərdlərə yanaşmaq, dəlillər toplamaq və cinayətgarları müəyyənləşdirmək və həbs etməkdir. Bu əməliyyatlar ən yaxşı olaraq polis tərəfindən düzəldilmiş qurğu kimi təsvir edilə bilər və burada onlar cinayətgarı “iş başında” tutmaq üçün adamlara cinayət törətmək üçün imkanlar yaradırlar.

Strateji qiymətləndirmə – Təşkilatın açar biznes və funksional məqsədlərə məhsuldarcasına nail olması üçün təşkilatın harada olduğunu müəyyən etmə prosesi; bu məqsədlərin həyata keçirilən və tələblərə cavab verən olub-olmaması; onların dəyişikliyə uğrayıb-uğramaması; və bu nəticələrə nail olmaq üçün zəruri addımların müəyyənləşdirilməsi.

Strategiya – Araşdırıcı strategiya, iddianı təsdiq edən və ya onu yalanlayan dəlil toplamaq yoludur. Strategiyalar həmçinin informasiya toplamaq yollarını müəyyən edə bilər. Strategiya müəyyən problemə ölçülüb-biçilmiş yanaşmadır və o istintaq xətlərini müəyyən edir. Araşdırıcı tədbirlər strategiyanın bir hissəsidir.

GZİT – Şəraitin analizi olub, orada təşkilatın daxili gücü və zəifliyi və onun üzləşdiyi kənar imkanlar və təhlükələr strategiya qurmaq üçün yaxından gözdən keçirilir.

Sistem yanaşma – Təşkilat daxilində və təşkilata kənardan edilən təsirlə qarşılıqlı asılılığı və elementlərin qarşılıqlı əlaqə təbiətini vurğulayan idarəetmə düşüncəsi²⁶⁴.

Təlim –Təhsil prosesi olub bilik, bacarıqlar və münasibətlərin ötürülməsi və əldə edilməsidir.

İfşaedici – İfşaedici, polis təşkilatı daxilində baş verən qanun pozuntularını və ya vəzifə cinayətini ifşadən adamdır. Bu cür, ifşa ya bütöv ictimaiyyətə ya da hakimiyyətdə olanlara çatdırıla bilər. İfşaedici korrupsiyanı, pis idarəçiliyi, qanunsuz fəaliyyətləri və ya başqa digər qanun pozuntularını açıqlayır.

Əlavə resurslar

Website-lar, siyasi proqramlar ədəbiyyat və qanunvericilik aktları formasında çox sayda resurslar mövcuddur. Buraya kitabçalar, nəzəri işlər və ümumilikdə daxili nəzarətə uyğun olan və həmçinin, polis xidmətlərində daxili nəzarətə uyğun olan təşkilatlar (hökumət, qeyri-hökumət, beynəlxalq birliklər) daxildir.

Faydalı website-lər

Anti-korrupsiya orqanları və polis korrupsiyası agentlikləri üçün çox sayda website-lər vardır və onlar korrupsiyanın azaldılması və önlənməsi baxımından köməkədiçi məlumatlar verir. Bu site-lərin çoxu öz materiallarının pulsuz yüklənilib götürülməsinə izn verir..

Dəyişim idarəetməsi mexanizmləri və texniki metodları: www.mindtools.com

Təhlükəsizlik sektorunda islahat üçün Qlobal Köməkədiçi Şəbəkə:

www.ssrnetwork.net

Qlobal Dürüstlük: www.globalintegrity.org

Təhlükəsizlik sektorunda islahat üçün Qlobal Köməkədiçi Şəbəkə (Birminghem Universiteti): www.ssrnetwork.net

İdarəçilik və Sosial İnkişaf Resurs Mərkəzi: www.gsdrc.org/go/gateway-guides/anti-corruption

Daxili auditorlar İnstitutu: www.theiia.org

Interpol: www.interpol.int/Public/Corruption/default.asp

Ali Audit İnstitutları Beynəlxalq Təşkilatı: www.intosai.org

İƏİT Korrupsiya ilə Mübarizə websitesi:

www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_34565_1_1_1_37447,00.html

İƏİT anti-korrupsiya websitesi:

www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/OECD%20Convention

Polis Dürüstlüyü Komissiyası (New South Wales, Australia): www.pic.nsw.gov.au

Sinqapur Korrupsiya Praktikalari Araşdırma Bürosu:

http://app.cpib.gov.sg/cpib_new/user/default.aspx?pgID=21&action=clear

TraCCC (Terrorçuluq, Transmilli Cinayət və Korrupsiya Mərkəzi – ABŞ):

<http://policy-traccg.gmu.edu/abouttraccg/personnelbios.shtml>

U4 Anti-Korrupsiya Resurs Mərkəzi: www.u4.no

Birləşmiş Millətlər Bacarıqlar Qurma: www.capacity.undp.org

Narkotik və Cinayətlər üzrə BMT İdarəsi: www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuaside

USAID: www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/technical_areas/anti-corruption/

Dünya Bankı İnstitutu: www.worldbank.org/wbi/governance;

www.worldbank.org/wbi/governance/diagnostics; www.worldbank.org/wbi/capacity

Onlayn məqalələr və hesabatlar

J. Boda və K. Kakachia (eds.), ‘Gürcüstanda Gedən Polis İslahatını indiki durumu’.

(‘The Current Status of Police Reform in Georgia’,

http://se2.isn.ch/serviceengine/Files/RESSpecNet/96901/chaptersection_singledocument/34759338-200E-40B2-8660-3874643CB139/en/chapter7.pdf.

E. Bolongaita, 'Post Konflikt Ölkələrində Korrupsiyaya nəzarət edilməsi". ("Controlling Corruption in Post Conflict Countries", Kroc Institute Occasional Paper #26: OP:2 (2005), www.ciaonet.org/wps/boe01/boe01.pdf.

S. Gulnoza, 'Türkmənistanın Yeni Prezidenti hələ də Klan və Qohumbazlıq istiqamətlidir" ("Türkmənistan: New President Still Bound to Clans, Nepotism", 10 October 2007, www.rferl.org/content/article/1078909.html.

Z. Krunic and G. Siradze, 'Gürcüstanın Daxili İşlər Nazirliyi – İslahat Təvsiyələri ilə İndiki Durum Barədə Hesabat-Yekun müddəalar". (Report on the Current Situation with Recommendations for Its Reform – Summary', 2005, www.delgeo.ec.europa.eu/.../GE%20-%20PA%20-%20MOI%20Reform%20-%20Text%20Brochure%20-%20Final.doc.

R. Nield, 'USAID Program Hesabatı: Anti-korrupsiya və Polis Dürüslüyü- Təhlükəsizlik Sektoru İslahatı Proqramı', 'USAID Program Brief: Anticorruption and Police Integrity – Security Sector Reform Program', USAID, 2007, www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/AC_and_Police_Integrity.pdf.

ABŞ Dövlət Departamenti İnsan Alveri Hesabatı –illik hesabat (2001,dünyanın çox sayda ölkəsində aparılan insan alveri analizinə polis korrupsiyası ilə bağlı ətraflı məlumat da daxildir. www.state.gov/g/tip/rls/tiprpt/

Kitablar və təlimatlar / məlumat kitabçaları / kitabçalar

P. Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, Decision Making in Policing: Operations and Management (Lausanne: EPFL Press, 2011).

J. Alderson, Policing Freedom (Plymouth: McDonald & Evans, 1979); and Principled Policing (Winchester: Waterside Press, 1998).

A. Beckley, Managerialism in the Public Sector: The Making or Marring of Leadership? (Worcester: Worcester University Graduate School, 2003).

A. Beckley, Police Training in New South Wales Australia – A Unique Experience (2010).

L. Bégin (ed.), L'éthique au travail (Montreal: Liber, 2009).

Y. Boisvert et al., Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique (Montreal: Liber, 2003).

R. Craven, Kick-Start Your Business (London: Virgin Books, 2001).

G. E. Fitzgerald, 'Report of a Commission of Inquiry Pursuant to Orders in Council' (Brisbane: Government Printer, 1980)

G. E. Fitzgerald, 'Report of the Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct' (Sydney: Government Printer, 1989).

N. Flynn, Public Sector Management, 5th ed. (London: Sage Publications, 2007).

W. Bennis, On Becoming a Leader (Philadelphia, PA: Perseus Publishing, 2003).

W. Bennis and J. Goldsmith, Learning to Lead (New York, NY: Perseus Publishing, 2003).

P. M. Blau and W. R. Scott, Formal Organizations (San Francisco, CA: Chandler, 1962).

S. Bok, 'Whistleblowing and Professional Responsibility', in Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie (eds), Ethical Theory and Business (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994).

- G. Bourdoux, A. Vandoren and M. Reiter, *Citizens and the Workings of Police Forces within the European Union* (Brussels: Politeia, 2004).
- J. Broderick, *Police in Time of Change* (Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1987).
- M. Caparini and O. Marenin, 'Police Transformation in Central and Eastern Europe: The Challenge of Change', in M. Caparini and O. Marenin (eds), *Transforming Police in Central and Eastern Europe: Process and Progress* (Munster: Lit Verlag, 2004).
- D. L. Carter, 'The Identification and Prevention of Police Corruption', paper presented to Japanese Ministry of Justice Public Lecture Programme, Tokyo, 1997.
- Center for International Studies, 'Peace Support Operations', April 2001, available at www.globalpolicy.org/component/content/article/168/40939.html.
- R. Chu, 'Fighting Police Corruption: The ICAC Experience', in *Policing, Ethics and Corruption*, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).
- J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (New York: Harper Business, 2001).
- DCAF and NATO, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence* (Geneva: DCAF, 2010).
- T. Deal and A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading: Addison-Wesley, 1982).
- E. J. Delattre, *Character and Cops – Ethics in Policing*, 4th ed. (Washington, DC: AEI Press, 2002).
- T. Denham, 'Police Reform and Gender', in Megan Bastick and Kristin Valasek (eds.), *Gender and Security Sector Reform Toolkit* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).
- J.-P. Didier, *La déontologie de l'administration* (Paris: Presses Universitaires de France, 1999).
- G. Ellison and J. Smyth, *The Crowned Harp: Policing Northern Ireland* (London: Pluto, 2000).
- M. J. Esman, *Ethnic Politics* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1994).
- Federation of European Risk Management, 'Standards for Risk Management' (2003), available at www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx.
- C. J. Friedrich, 'Corruption Concepts in Historical Perspective', in Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston and Victor T. LeVine (eds), *Political Corruption: A Handbook* (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990).
- J. A. Gardiner, *The Politics of Corruption* (New York: Russell Sage Foundation, 1970).
- R. W. Giuliani and W. J. Bratton, *Police Strategy No. 7: Rooting Out Corruption; Building Organizational Integrity in the New York Police Department* (New York: New York Police Department, 1995).
- A. J. Goldsmith, *Policing's New Visibility* (Oxford: Oxford University Press, 2010).
- H. Goldstein, *Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control* (Washington, DC: Police Foundation, 1975).
- D. J. Gould, *Bureaucratic Corruption, Underdevelopment in the Third World: The Case of Zaïre* (New York: Pergamon Press, 1980).
- F. Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland, OH: World Publishing, 1966).

G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 1991).

G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (New York: Sage, 2003).

G. Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values* (London: Sage, 1980).

IACP Ethics Toolkit:

www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/tabid/140/Default.aspx

IACP Model Policy on Standards of Conduct:

www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ModelPolicyonStandardsofConduct/tabid/196/Default.aspx

INTOSAI (Internal Control Standards Committee), 'Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government' (2001), available at <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1brochleitfe.pdf>

J. R. Jones, *Reputable Conduct* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).

V. E. Kappeler and L. K. Gaines, *Community Policing: A Contemporary Perspective* (Newark, NJ: Lexis Nexis, 2009).

G. L. Kelling and M. H. Moore, 'From Political to Reform to Community: The Evolving Strategy of Police' (Cambridge, MA: Harvard University, Kennedy School of Government, 1987).

B. F. Kingshott, 'Code Call', *Police Review*, 9 June 2000: 526–528; 'Why Modern Policing Needs a Code of Ethics', *Western Morning News*, 6 July 2000: 10; 'Police Ethics Revisited', *Police Research & Management* 4, no. 1 (2000): 27–40; and 'Ethics of Policing: A Study of English Police Codes', doctoral thesis, University of Exeter (unpublished, 2001).

J. van Klaveren, 'The Concept of Corruption', in Arnold J Heidenheimer, Michael Johnston and Victor T. LeVine (eds), *Political Corruption: A Handbook* (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990)

J. Kleinig, *The Ethics of Policing* (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).

T. Knoster, R. Villa and J. Thousand, 'A Framework for Thinking about Systems Change', in R. Villa and J. Thousand (eds), *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together* (Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing, 2000).

D. Koehn, 'Whistleblowing and Trust: Some Lessons from the ADM Scandal' (Chicago, IL: DePaul University, 1998), available at www.depaul.edu/ethcs.

C. P. Kottak, *Cultural Anthropology*, 11th ed. (Boston, MA: McGraw-Hill, 2006).

J. P. Kotter, *Leading Change* (Cambridge, MA: Harvard Business School, 1996).

J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002).

C. A. Kupchan, 'Introduction: Nationalism Resurgent', in C. A. Kupchan (ed.), *Nationalism and Nationalities in the New Europe* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1995).

S. Kutnjak Ivković, *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption* (New York: Oxford University Press, 2005).

A. Lacroix (ed.), *Éthique appliquée, éthique engagée* (Montreal: Liber, 2006).

- G. A. Legault, *Professionnalisme et délibération éthique* (Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1999).
- C. Leite and J. Weidmann, 'Does Mother Nature Corrupt? Natural Resources, Corruption and Economic Growth', IMF Working Paper WP/99/85 (Washington, DC: IMF, 1990).
- E. Lewis and R. Blum, 'Selection Standards: A Critical Approach', in R. Blum (ed.), *Police Selection* (Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1964).
- P. Maas, *Serpico* (New York: Harper Paperbacks, 1997).
- H. Maine, *Ancient Law* (London: Dent, 1917).
- J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1993).
- A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).
- M. McAlary, *Good Cop, Bad Cop* (New York: Pocket Books, 1996).
- J. McGarry and B. O'Leary, *Policing Northern Ireland: Proposals for a New Start* (Belfast: Blackstaff Press, 1990).
- D. McGregor, *Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management: The Human Side of Enterprise* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1957).
- C. McNamara, 'Organizational Culture', Authenticity Consulting (2000), available at www.authenticityconsulting.com.
- R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press, 1958).
- Ministry of Defence, 'The Military Contribution to Peace Support Operations', Joint Warfare Publication 3-50, 2nd ed. (Swindon: MOD, 2004).
- P. Montana and B. Charnov, *Management: A Streamlined Course for Students and Business People* (Hauppauge, NY: Barron's, 1993).
- A. Mulcahy, *Policing Northern Ireland: Conflict, Legitimacy and Reform* (Cullompton: Willan, 2006).
- T. Newburn, *Understanding and Controlling Police Corruption: Lessons from the Literature*, Police Research Series Paper No. 10 (London: Home Office Research, Development and Statistics Directorate, 1999).
- T. Newburn, 'Understanding and Preventing Police Corruption', 1999, available at <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/fprs110.pdf>.
- T. Newburn, T. Williamson and A. Wright (eds), *Handbook of Criminal Investigation* (Cullompton: Willan Publishing, 2007).
- T. Newburn (ed.), *Policing: Key Readings* (Cullompton: Willan, 2005).
- P. Neyroud and A. Beckley, *Policing Ethics and Human Rights* (Cullompton: Willan Publishing, 2001).
- M. Palmer, 'Controlling Corruption', in P. Moir and H. Eijkman (eds.), *Policing Australia* (South Melbourne: Macmillan, 1992).
- P. Parienté, 'Les valeurs professionnelles: une ressource pour l'encadrement de l'activité policière?' (IHESI: Les Cahiers de la Sécurité Intérieure, 1994).
- H. Pepinsky, 'Introduction', in M. Braswell, B. R. McCarthy and B. J. McCarthy (eds), *Justice Crime & Ethics* (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 1991).
- T. Peters and R. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
- P. Ponsaers, C. Tange and L. Van Ostrive (eds), *Regards sur la police/Insights on Police* (Brussels: Bruylant – École des sciences criminologiques Léon Courvil, 2009).

- T. Prenzler, *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009).
- T. Prenzler and C. Bonken, *Police Integrity Testing in Australia* (London: Sage Publications, 2001).
- M. Punch, *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing* (Cullompton: Willan, 2009).
- M. Punch, *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control* (London: Tavistock, 1985).
- M. Punch, 'Rotten Barrels: Systemic Origins of Corruption', in E. W. Kalthoff (ed.), *Strategieën voor corruptie-beheersing bij de politie* (Arnhem: Gouda Quint, 1994).
- P. Quinton and J. Miller, *Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Policing Corruption* (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 2003).
- R. W. Revans, *The Origin and Growth of Action Learning* (Bromley: Chartwell-Bratt, 1982).
- A. Robertson, 'Police Reform in Russia', in M. Caparini and O. Marenin (eds), *Transforming Police in Central and Eastern Europe: Process and Progress* (Munster: Lit Verlag, 2004).
- S. P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).
- J. Roebuck and T. Barker, 'A Typology of Police Corruption', in R. Akers and E. Sagarin (eds), *Crime Prevention and Social Control* (New York: Praeger, 1974).
- R. Reiner, *The Politics of the Police* (London: Harvester Wheatsheaf, 1992).
- B. Russell, *L'autorité et l'individu* (Quebec City: Presses de l'Université Laval, 2005).
- I. Sampford and J. G. Charles, 'Measuring Corruption' – Law, Ethics and Governance (Aldershot: Ashgate, 2006).
- E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).
- E. Schur, *Crimes Without Victims: Deviant Behavior and Public Policy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965).
- P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday Century Business, 1990).
- L. Shelley, 'Post-Socialist Policing: Limitations on Institutional Change', in R. I. Mawby (ed.), *Policing Across the World: Issues for the Twenty-first Century* (London: University College of London Press, 1999).
- L. W. Sherman, 'Three Models of Organizational Corruption in Agencies of Social Control', *Social Problems* 27, no. 4 (1980): 478–491; and *The Study of Ethics in Criminology and the Criminal Justice Curricula* (Chicago, IL: Joint Commission of Criminology and Criminal Justice Education and Standards, 1981).
- L.W. Sherman, *Scandal and Reform: Controlling Police Corruption* (Los Angeles and Berkeley, CA: University of California Press, 1978).
- J. Skolnick, *Justice Without Trial: Law Enforcement in a Democratic Society* (New York: Wiley, 1966).
- B. I. Spector, *Negotiating Peace with Integrity: Anticorruption Strategies in Post Conflict Societies* (Potomac, MD: Center for Negotiation Analysis, 2008).

V. Tanzi, 'Corruption, Government Activities, and Markets', IMF Working Paper WP/94/99 (Washington, DC: IMF, 1994); and 'Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures', IMF Working Paper WP/98/63 (Washington, DC: IMF, 1998).

P. W. Tappan, *Crime, Justice and Correction* (New York: McGraw-Hill, 1960).

M. Thomas, 'Reading the Police. Examining Fictional Representations of the Police', unpublished dissertation, University of Portsmouth Institute of Criminal Justice Studies (2008).

Transparency International, 'The Anti-corruption Plain Language Guide', 2009, available at www.transparency.am/misc_docs/TI_Plain_Language_Guide_280709.pdf.

Transparency International, *The TI Sourcebook*, ed. J. Pope (Berlin: TI, 1996)

Transparency International, 'People's Experience of Corruption: Global Corruption Barometer 2009' (Berlin: Transparency International, 2009).

Transparency International, *Building Integrity and Countering Corruption* (London: Transparency International, 2011).

United Nations, 'UN Convention Against Corruption' (New York: United Nations, 2003).

E. B. Tylor, *Primitive Culture* (New York: Harper Torchbooks, 1958 [1871]).

UNDP, 'Corruption and Good Governance: Discussion Paper 3' (New York, UNDP, 1997).

US Department of Justice, 'Principles for Promoting Police Integrity' (2001), available at www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf.

US General Accounting Office, 'Internal Control Management and Evaluation Tool' (Washington, DC: US GAO, 2001).

G. M. Vaughan and M. A. Hogg, *Introduction to Social Psychology* (French Forest, NSW: Pearson Education, 2002).

H. W. Volberda, *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive* (Oxford: Oxford University Press, 1998).

V. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).

D. M. Walker, *The Oxford Companion to Law* (Oxford: Clarendon Press, 1980).

J. Wallace, J. Hunt and C. Richards, 'The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values', *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 54–56.

R. Ward and R. McCormac (eds), *Managing Police Corruption: International Perspectives* (Chicago, IL: Office of International Criminal Justice, 1987).

R. Wasserman and M. Moor, 'Values in Policing, Perspectives on Policing', 8 (Washington, DC: National Institute of Justice, 1988).

M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A. M. Henderson and T. Parsons (New York: Free Press, 1947).

R. Weitzer, *Policing under Fire: Ethnic Conflict and Police Community Relations in Northern Ireland* (Albany, NY: State University of New York, 1995).

D. S. Weiss and V. Molinaro, *The Leadership Gap* (Toronto, ON: John Wiley & Sons, 2005).

J. Q. Wilson, *Varieties of Police Behavior* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1969).

West's Encyclopedia of American Law, 2nd ed. (New York: Gale Group, 2008).

J. Wilson, *Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968).

J. A. Winters, 'Criminal Debt', in J. R. Pincus and J. A. Winters (eds), *Reinventing the World Bank* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2002).

World Bank, 'The Origins of Corruption in Transition Countries', available at <http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/Anticorruption3/chapter3.pdf>.

Journal articles

M. S. Alam, 'Anatomy of Corruption: An Approach to the Political Economy of Underdevelopment', *American Journal of Economics and Sociology* 48, no. 4 (1989): 441–456.

C. Alderfer, 'An Empirical Test of a New Theory of Human Needs', *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1969): 142–175.

B. E. Ashforth and V. Anand, 'The Normalization of Corruption in Organizations', *Research in Organizational Behavior* 25 (2003): 1–52.

M. S. Baucus and J. P. Near, 'Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis', *Academy of Management Journal* 34 (1991): 9–36.

D. H. Bayley, 'The Effects of Corruption in a Developing Nation', *Western Political Science Quarterly* 19, no. 4 (1966): 719–732; and *Democratizing the Police Abroad: What to Do and How to Do It* (Washington, DC: National Institute of Justice, 2001).

A. Beck and Y. Chistyakova, 'Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide', *Policing and Society* 12, no. 2 (2002): 123–137.

L. Bégin and A. Lacroix (eds), 'Le travail en crise', *Éthique publique* 11, no. 2 (2009): 5–6.

D. J. Brass, K. D. Butterfield and B. C. Skaggs, 'Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective', *Academy of Management Review* 23 (1998): 14–31.

J. Chan, 'Changing Police Culture', *British Journal of Criminology* 1 (1996): 109–134.

J. B. Cunningham and T. Eberle, 'A Guide to Job Enrichment and Redesign', *Personnel* 67 (1990): 56–61.

Daily Telegraph, 'The Halford Inquiry', *Daily Telegraph*, 22 July 1992: 1.

M. Davis, 'The Ethics Boom: What and Why', *Centennial Review* 34 (1990): 163–186; and 'Thinking Like an Engineer: The Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession', *Philosophy & Public Affairs* 20, no. 2 (1991): 140–161.

M. Davis, 'Thinking Like an Engineer: The Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession', *Philosophy & Public Affairs* 20, no. 2 (1991): 140–161.

B. Dumaine, 'Creating a New Company Culture', *Fortune*, 15 January 1990: 127–131.

G. Ellison, 'A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland', *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243–269.

R. Francis and A. Armstrong, 'Issues and Guidance in Research Ethics', *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 3, no. 3 (2006): 33–39.

- J. R. Hackman and G. R. Oldham, 'Development of the Job Diagnostic Survey', *Journal of Applied Psychology* 60 (1975): 159–170.
- E. Harch, 'Accumulators and Democrats: Challenging State Corruption in Africa', *Journal of Modern African Studies* 31, no. 1 (1993): 31–48.
- M. M. Helms, L. P. Ettkin and D. J. Morris, 'Viewpoint: The Risk of Information Compromise and Approaches to Prevention', *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000): 5–15.
- T. M. Jones and L. V. Ryan, 'The Link between Ethical Judgement and Action in Organizations: A Moral Approval Approach', *Organization Science* 8 (1997): 6–63.
- W. Kaempffer, 'Report: Police Deaths Fall Across US', *New Haven Register*, 30 December 2009: 1.
- S. Karstedt and G. LaFree, 'Democracy, Crime, and Justice', *Annals of American Academy of Political and Social Science* 605 (2006): 6–23.
- J. A. Kechichian and T. W. Karasik, 'The Crisis in Azerbaijan: How Clans Influence the Politics of an Emerging Republic', *Middle East Policy* 4, nos 1/2 (1995): 57–71.
- B. F. Kingshott and J. Prinsloo, 'Ethics in Policing', *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49–70; and 'The Universality of the Police Culture', *Acta Criminologica – South African Journal of Criminology* 17, no. 1 (2004): 1–16.
- B. F. Kingshott, 'Cultural Ethics and Police Canteen Culture', *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27–43.
- B. F. Kingshott, 'The Need for the Inter-agency Approach to Policing', *Police Journal* LXVII, no. 3 (1994): 198–208; 'Ethics: A Moral Dilemma', *Police Journal* April (1996): 163–166; 'Cultural Ethics and Police Canteen Culture', *Police Research & Management* 3 no. 3 (1999): 27–43; 'To a Higher Standard', *Ethics Roll Call* 6, no. 1 (1999): 2–4.
- G. Mason, 'Whistleblowers Are Victims', *Police Review*, 3 December 1993.
- D. Monjardet, 'La culture professionnelle des policiers', *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393–411.
- C. Koch, 'The New Science of Change', *CIO Magazine*, 15 September 2006: 54–56, available at www.cio.com/archive/091506/change.html.
- A. Lacroix, 'La dimension éthique de l'organisation du travail', *Éthique publique* 11, no. 2 (2009): 139–146.
- P. R. Lane and A. Tornell, 'Power, Growth, and the Voracity Effect', *Journal of Economic Growth* 1 (1996): 213–241.
- N. H. Leff, 'Economic Development through Bureaucratic Corruption', *American Behavioral Scientist* 8, no. 3 (1964): 8–14.
- O. Marenin, 'Building a Global Police Studies Community', *Police Quarterly* 8 (2005): 99–136.
- M. Marks, 'Transforming Police Organisations from Within: Police Dissident Groupings in South Africa', *British Journal of Criminology* 40 (2000): 557–573.
- D. Massey, 'Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police', *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77–83.
- J. M. Mbaku, 'Bureaucratic Corruption as Rent-Seeking Behavior', *Konjunkturpolitik* 38, no. 4 (1992): 247–265.
- J. P. Near et al., 'Explaining the Whistle-Blowing Process – Suggestions from Power Theory and Justice Theory', *Organization Science* 4, no. 3 (1993): 392–411.

- R. P. Nielsen, 'Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform', *Journal of Business Ethics* 42 (2003): 125–149.
- J. S. Nye, 'Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis', *American Political Science Review* 61, no. 2 (1967): 417–427.
- J. Pinto, C. R. Leana and F. K. Pil, 'Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organizational-level Corruption', *Academy of Management Review* 33, no. 3 (2008): 685–709.
- R. Reiner, 'A Much Lower Pedestal', *Policing* 7 (1991): 225–245
- Revue éthique publique, 'Éthique policière, militaire et pénitentiaire', *Revue éthique publique* 2, no. 1 (2000).
- J. B. Roebuck and T. Barker, 'A Typology of Police Corruption', *Social Problems* 21 (1974): 423–437.
- J. Rothschild and T. D. Miethe, 'Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation', *Work and Occupations* 26, no. 1 (1999): 107–128.
- B. J. Ryan, 'What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia', *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1–20.
- T. Sayed and D. Bruce, 'Inside and Outside the Boundaries of Police Corruption', *African Security Review* 7, no. 2 (1998): 3–21.
- E. H. Schein, 'Organizational Socialization and the Profession of Management', *Industrial Management Review* 9 (1968): 1–15.
- D. Serra, 'Empirical Determinants of Corruption: A Sensitivity Analysis', *Journal of Public Choice* 126, nos 1/2 (2006): 225–256.
- C. Shearing, 'Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa', *Australian and New Zealand Journal of Criminology, Special Issue* (1995): 54–61.
- J. Skinner, 'Legislating for Cultural Change', *International Journal of Public Sector Management* 13, no. 6 (2000): 540–548.
- E. R. Stoddard, 'The "Informal Code" of Police Deviancy: A Group Approach to "Blue Coat Crime"', *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59 (1968): 201–213.
- J. Tirole, 'A Theory of Collective Reputations (with Applications to Persistence of Corruption and to Firm Quality)', *Review of Economic Studies* 63 (1996): 1–22.
- S. A. Toke, 'Corruption, Institutions, and Economic Development', *Oxford Review of Economic Policy* 25, no. 2 (2009): 271–329.
- T. Uys, 'The Politicisation of Whistleblowers: A Case Study', *Business Ethics: A European Review* 9, no. 4 (2000): 259–267
- J. Wallace, J. Hunt and C. Richards, 'The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values', *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 54–56.
- D. E. Warren, 'Constructive and Destructive Deviance in Organizations', *Academy of Management Review* 28, no. 4 (2003): 622–632.
- G. R. Weaver, 'Virtues in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency', *Organizational Studies* 27, no. 3 (2006): 341–368.
- H. H. Werlin, 'The Consequences of Corruption: The Ghanaian Experience', *Political Science Quarterly* 88, no. 1 (1973): 71–85.
- J. Q. Wilson and G. Kelling, 'The Police and Neighborhood Safety: Broken Windows', *Atlantic Monthly*, March 1982: 29–38.

Təşkilatlar

Amnesty International : www.amnesty.org

Anti Korrupsiya Resurs Mərkəzi: www.u4.no

Asia İnkişaf Bankı: www.adb.org/Integrity/links.asp

Hüquq Mühavizə Dürüslüyü üzrə Avstraliya Komissiyası: www.aclei.gov.au/ and www.apf.gov.au/Senate/committee/aclei_ctte/index.htm

Kanada Beynəlxalq İnkişaf Agentliyi: www.impactalliance.org

İctimai Şikayətlər üzrə Komissiya Kanada: www.cpc-cpp.gc.ca

Polis Korrupsiyasına qarşı Mübarizə üzrə Komissiya, New York, ABŞ: www.nyc.gov/html/ccpc/html/home/home.shtml

Treadway Komissiyasının Sponsorluq Təşkilatlarının Komitəsi : www.coso.org

Avropa Şurası (CoE): www.coe.org

Cinayət və Pis Davranış Komissiyası, Kvinslənd , Avstraliya: www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp

Korrupsiyaya qarşı Honq Konq Müstəqil Komissiyası: www.icac.org.hk/en/home/index.html

Human Rights Watch (başqa ölkələrdə də özəkləri var): www.hrw.org

Korrupsiyaya qarşı Müstəqil Komissiya: www.icac.org.hk/en/home/index.html

Müstəqil Şikayətlər Direktorluğu, Cənubi Afrika: www.icd.gov.za

Müstəqil Polis Şikayəti Komissiyası, Birləşmiş Krallıq: www.ipcc.gov.uk

Polis Dürüstlüyü İdarəsi (Viktoriya, Avstraliya): www.opi.vic.gov.au

İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (İƏİT): www.oecd.org

Yeni Cənub Uelsin(Avstraliya) polis Dürüstlüyü Komissiyası: www.pic.nsw.gov.au/default.aspx

Şimali İrlandiyanın Polis Ombudsmanı, BK: www.policeombudsman.org

Daimi Polis Müşahidə Komitəsi(Comité P), Belçika: www.comitep.be

Beynəlxalq Şəffaflıq (TI –beynəlxalq anti-korrupsiya təşkilatı,qərargahı Almaniya): www.transparency.org

ABŞ Baş Mühəsibat İdarəsi: www.gao.org

ABŞ Beynəlxalq İnkişaf Agentliyi (USAID – ABŞ beynəlxalq yardım agentliyi): www.usaid.gov

Dünya Bankı: www.wb.org

Uyğun qanunvericilik aktları və rəsmi hesabatlar

Mümkün Qanunsuz Fəaliyyətlər və əlaqədar Polis Pis Davranışı ilə bağlı İstintaq Komissiyası 1987–89, Kvinslənd, Avstraliya, www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp?pgid=10877.

AŞ,Dövlət rəsmiləri üçün Davranış Kodeksi (təvsiyələr(2000) 10 və izahedici memorandum).

AŞ Korrupsiya üzrə Cinayət və Mülki Qanun Konvensiyası: <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/173.htm> and <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm>

AŞ Nazirlər Komitəsi, Polis Etikası üzrə Avropa Kodeksi(Təvsiyələr(2001) 10 və izahedici memorandum), 19 Sentyabr 2001.

AŞ İnsan Hüquqları Komissarı, 'Opinion concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police' (2009),
<https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=1417857&Site=CommDH>.

Hüquq Mühavizə Rəsmiləri üçün BMT Davranış Kodeksi 34/169, 17 Dekabr 1979, Parliament Assambleyası).

Droits de l'homme et éthique professionnelle, Manuel de formation de l'Institut suisse de police (Neuchatel: Institut Suisse de Police, 2009).

G. Fitzgerald, Report of a Commission of Inquiry Pursuant to Orders in Council: Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct (Brisbane: Government of Queensland, 1989).

Independent Commission on Policing in Northern Ireland, 'A New Beginning: Policing in Northern Ireland – The Report of the Independent Commission on Policing in Northern Ireland' (Patten Report) (Belfast: Independent Commission on Policing in Northern Ireland, 1999).

Inter-American Convention against Corruption, Organization of American States, 29 March 1996.

Interpol Group of Experts on Corruption, 'Global Standards to Combat Corruption in Police Forces/Services', 70th General Assembly, Budapest, 2001.

G. Kennedy, Royal Commission into Whether There Has Been Corrupt or Criminal Conduct by Any Western Australian Police Officer – Final Report, 2 vols (Perth: Government of Western Australia, 2004).

J. Miller, 'Police Corruption in England and Wales: An Assessment of Current Evidence', Home Office Online Report No. 11/03 (London: Home Office, 2003).

M. Mollen, 'Report of the Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department' (New York: The Commission, 1994).

NSW Police Integrity Commission, 'Annual Report 1996–7' (Sydney: Police Integrity Commission, 1997).

Lord Nolan, 'First Report of the Committee on Standards in Public Life' (London: The Stationery Office, 1998).

OECD, Annex to the recommendation of the Council, guidelines for managing conflict of interest in the public service, June 2003; Recommendation of the Council on enhancing integrity in public procurement, Annex: Principles for enhancing integrity in public procurement, C (2008) 105.

OECD, 'Convention Against Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions' (Paris: OECD, 1999).

P. Quinton and J. Miller, 'Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Police Corruption' (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 2003).

P. Ryan, 'New South Wales Police Gender Based and Sexual Harassment Policy' (Sydney: Government Printer, 1998).

L. W. Sherman, 'Controlling Police Corruption: The Effects of Reform Policies. Summary Report' (Washington, DC: US Department of Justice, 1978).

Standards Australia, 'Good Governance Standards 8000–8004' (Sydney: Standards Australia, 2003).

UN Convention against Corruption (2003):

www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html

UN General Assembly Resolution 58/4: UN Convention against Corruption, 31 October 2003; International Code of Conduct for Public Officials (Annex of General Assembly Resolution 51/59: Action against Corruption, 28 January 1997).

J. Wood, 'Royal Commission into the NSW Police Service: Interim Report (1)' (Sydney: Government Printer, 1997).

J. A. Winters, 'Criminal Debt', written statement by Jeffrey A. Winters, Hearing before the Committee on Foreign Relations, US Senate, 108th Congress, Second Session, 13 May 2004.

J. R. T. Wood, 'Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform' (Sydney: Government of the State of New South Wales, 1997).

Sorğu və seminarlar və başqa Media

Avstraliya Kriminologiya İnstitutu ,polis-əhali münasibətləri ilə bağlı bir neçə dərc edilmiş materiallar www.aic.gov.au/criminal_justice_system/policing/police-community%20relations.aspx.

A. Beck and Y. Chistyakova, 'Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide', *Policing and Society* 12, no. 2 (2002): 123–137.

A. Beck and R. Lee, 'Attitudes to Corruption amongst Russian Police Officers and Trainees', *Crime, Law and Social Change* 38, no. 4 (2002): 357–372.

J. Fishman, *Measuring Police Corruption* (New York: John Jay College of Criminal Justice, 1978).

G. Huon et al., *Perceptions of Ethical Dilemmas* (Payneham: National Police Research Unit, 1995).

'Inquisition', film (Avalon Beach: Pony Films, 2010).

C. Klockars et al., *The Measurement of Police Integrity* (Washington, DC: National Institute of Justice, 2000).

R. Mischkowitz et al., *Einschätzungen zur Korruption in Polizei, Justiz und Zoll: Ein gemeinsames Forschungsprojekt des Bundeskriminalamtes und der Polizei-Führungsakademie* (Cologne: Luchterhand/Wolters Kluwer, 2003).

M. Mogachev, 'Rezultaty sotsiologicheskikh issledovaniy korruptsii v sisteme Ministerstva vnutrennykh del Rossiiskoi Federatsii' in V. Gerasimov and A. Shchegortsov (eds), *Nauchno-prakticheskaya konferentsiya 'Sotsiologiya korruptsii'* (Moscow: Russko-Nemetskoe Obshchestvo Prava i Ekonomiki, 2003).

J. Morton, *Bent Coppers: A Survey of Police Corruption* (London: Little, Brown, 1993).

Proceedings of seminar 'La déontologie policière, instrument de consolidation des droits de l'homme' (Paris: Ministry of Interior, General Directorate of National Police, Police International Technical Cooperation Service, 1999).

Proceedings of seminar 'Policing, Ethics and Corruption', October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).

S. Rose-Ackerman and A. Stone, *The Cost of Corruption for Private Business: Evidence from World Bank Surveys* (Washington, DC: World Bank, 1996)

Müəlliflər haqqında

(Pyer Aepli) Pierre Aepli 16 il ərzində özəl şirkətin xarici filialları üzrə direktor işləmişdir. Bundan sonra, o Vaud kantonunda 1982-2002 ci illərdə 1000 nəfərlik güclü polis qüvvəsinə rəhbərlik etmiş və bir neçə il ərzində o İsveçrə Polis Rəisləri Konfransına sədrlik etmişdir. Əməkli olandan bəri, 2003 cü ildən, o, G8 sammitinin təşkilinə məsul olan İsveçrə Baş Komitəsinə sədrlik etmiş və Balkanlarda və keçmiş sovet respublikalarında, İndoneziyada, Fələstində İsveçrə, AŞ-ı və DCAF üçün müxtəlif beynəlxalq missiyalar yerinə yetirmişdir. O təhlükəsizlik məsələləri üzrə bir neçə məqalə dərc etmişdir. Pyer siyasi elmlər üzrə dərəcə almış, Lozannadakı biznes məktəbindən diplom almışdır və Virginiyadakı FTX Milli Akademiyasını bitirmişdir. Lozanna Universitetində (Ecole des Sciences Criminelles) polis idarəetməsi üzrə dərs vermişdir.

Lena Andersson maliyyə idarəetməsi üzrə Stokholm Universitetindən dərəcə almışdır və bu mövzu üzrə təqribən otuz illik peşəkar təcrübəsi vardır. İyirmi ildən artıq bir dövrdə, o, maliyyə idarəetməsi sahəsində inkişaf, qiymətləndirmə və təlim üzrə vəzifələrdə, həm də İsveçrə mərkəzi hökumətində daxili idarəetmə və nəzarət üzrə və həm də beynəlxalq inkişaf yardımı proqramı çərçivəsində bacarıqlar qurmaq proqramları üzrə işləmişdir. Onun işlərinin çoxu keçid dövrü yaşayan, münaqişə və münaqişə sonrası ölkələrdə, əsasən, Balkanlarda, Şərqi Afrikada və yaxın Şərqdə olmuşdur. O, çox sayda anti-korrupsiya və dürüstlük məşğələləri və təlim kursları hazırlayıb keçirmişdir və anti-korrupsiya mövzuları ilə əlaqədar “təlimçilərə təlim” konsepsiyasını hazırlamış və həyata keçirmişdir. Onun parlamentlə və izləmə orqanı olan ali audit təsisatları ilə birgə, təhlükəsizlik sektoru üzərində maliyyə izləməsi üzrə vəzifəsi vardır. Lena Malmö Universitetində və İsveç Müdafiə Kollecinə qonaq mühazirəçi kimi dərs verir..

Alan Bekli (Alan Beckley) Böyük Britaniyada polis işçisi olmuş və otuz il Surrey Polisində və Şərqi Mersia polis qüvvələrində xidmət etmişdir. Hal hazırda, o, Avstraliyadakı Çarls Styuart Universitetində (Charles Stuart University) dərs verir. O, icra orqanlarında liderlik, səmərəli kadr idarəetməsi, polislik işi və təhlükəsizlik sənayesi üzrə ən yaxşı praktikalar, ciddi hadisələrin idarəetməsi və peşəkar polis etikası üzrə orada işləyərək il ərzində kurslar vermişdir. Bundan öncə, Alan BK-da ictimai sektorda və BK və Avropada yerli polis xidmətlərində idarəetmə üzrə doqquz il məsləhətçi işləmişdir. Onun işlərinin böyük həcmi mərkəzi hökumət səviyyəsinə fokuslanmışdır, əsasən proqram və layihə idarəetməsi və təşkilati inkişaf üzrə və daha çox təhsil sahəsində işlərdə çalışmışdır..

Hans Born (Dr. Hans Born) Silahlı Qüvvələr üzərində Demokratik Nəzarət üzrə Cenevrə Mərkəzində (DCAF) baş mütəxəssis olaraq çalışır. Hal- hazırda, o, keçid dövrü yaşayan ölkələrdə kəşfiyyat idarəçiliyi və həmçinin parlamentlərin və ombudsman təsisatlarının təhlükəsizlik sektoru idarəçiliyində rolu ilə bağlı məsələlərə fokuslanmışdır. O BMT, ATƏT, AŞ və Avropa parlamenti üçün insan hüquqları, hesabatlılıq və təhlükəsizlik sektoru idarəçiliyi sahələrində tədqiqatlar aparmışdır. O, həmçinin, Cənubi-Şərqi Asiyada Parlamentlər-arası Təhlükəsizlik sektoru İdarəçiliyi Forumu Təşəbbüsündə (IPF-SSG) və Silahlı Qüvvələrdə Ombudsman-Təsisatları üçün Beynəlxalq

Konfransın(ICOAF) həm təşəbbüskarı olmuşdur. O TSI və idarəciliyi ilə bağlı çoxlu yazı dərc etmişdir.Onun son işlərinə *Governing the Bomb: Democratic accountability and civilian control of nuclear weapons* (Oxford University Press, 2011), *Accountability of International Intelligence Cooperation* (Routledge 2010) and *Parliamentary Oversight of the Security Sector: ECOWAS Parliament-DCAF Guide for West African Parliamentarians* (ECOWAS, 2011) kitabları daxildir..O dövlət idarəetməsi üzrə maqistr dərəcəsinə Tvente Universitetindən və sosial elmlər üzrə doktorluğu Tilburq Universitetindən almışdır.

Erik Kobut (Eric Cobut) Belçika federal polisində bölmə komissarı və daxili xəbərleşmə idarəsinin direktorudur. O,Belçika polis xidmətlərinin peşəkar kodeksinin həm müəllifindən biridir. O,həmçinin 2001- ci ildə Belçika polisinin birləşmə ilə müşaiyət olunan dəyişim prosesinə də rəhbərlik etmişdir.Bu çərçivədə, o, Belçika Federal Polisinin etika siyasətinin hazırlanmasına rəhbərlik etmişdir. O bir neçə il ərzində AŞ-nın eksperti kimi Şərqi Avropa ölkələrinin müxtəlif polis xidmətlərinə davranış kodekslərinin hazırlanmasına kömək etmişdir. O,Bolqarıstanda korrupsiyanın qarşısının alınması və Burundi Milli Polisinin peşəkarlaşması ilə bağlı müxtəlif AB layihələrinə qoşulmuşdur.

Matias Emi(Matthias Erny) Tətbiqi Elmlər üzrə Sürix Universitetində Tədqiqatçı kimi çalışır. Onun işləri siyasət və iqtisadiyyatla bağlıdır və əsas diqqət də biznes sektorunda ortaya çıxan risklərə verilir. O, hal hazırda, münaqişə sonrası ölkələrində demokratikləşmə üzrə doktorluq işi yazır. O təhsil illərində DCAF-ın Tədqiqat bölməsində praktika keçmişdir..

Qabriel Qesler(Gabriel Geisler) DCAF-ın Tədqiqat bölməsində Tədqiqatçı-köməkçi kimi çalışır. Onun işi Təhlükəsizlik sektorunun,o cümlədən,polis və kəşfiyyat xidmətlərinin nəzarəti ilə bağlıdır. O,Cenevrədəki Beynəlxalq və İnkişaf Tədqiqatları İnstitutundan maqistr dərəcəsi almış və hal hazırda doktrorluq işini bitirir..

Endru Qoldsmit(Andrew Goldsmith) hüquq doktorudur və Avstraliyadakı Vollonqonq Universitetində (University of Wollongong)Transnasional Cinayət Önlənməsi Mərkəzinin İcracı Direktorudur və həmçinin,Flinders Universitetində (Flinders University, Adelaide, Australia) hüquq və cinayət hüququ üzrə müəllimlik edir.Onun polis korrupsiyasına,hesabatlılıq və idarəcilik məsələlərinə və transmilli polislik və terrorçuluğa qarşı məsələlərə uzunmüddətli tədqiqat marağı vardır. O,Acıq Cəmiyyət Ədalət Təşəbbüsü(Open Society Justice Initiative),BMİP(UNDP),Birlik İnsan Hüquqları Təşəbbüsü(the Commonwealth Human Rights Initiative),Avstraliya Federal Polisi(the Australian Federal Police),Viktoriya Ombudsmanı və Cinayət və Vəzifə Cinayəti Komissiyası(the Victorian Ombudsman and the Crime and Misconduct Commission, Queensland) üçün bir sıra məsələlər üzrə məsləhətlər vermiş və məsləhətçilik etmişdir.

O həmçinin Türkiyə Daxili İşlər nazirliyi üçün nəzərdə tutulan polis islahatı layihələri üzrə və Kolumbiyanın Milli Təhlükəsizlik Məsləhətçinin İdarəsində işləmişdir. Professor

Qoldsmit hüquq,kriminologiya və sosiologiya üzrə dərəcə almış və Adelaid və Monaş Universitetlərini (University of Adelaide and Monash University in Australia),Toronto Universitetini və London Biznes Məktəbini bitirmişdir.

Lesli Holmes(Leslie Holmes) Melburn Universitetində siyasi elmlər professorudur və periodik olaraq Varşavadakı Sosial Tədqiqat Məktəbində və İtaliyadakı Boloqna Universitetində qonaq professor kimi də çalışır. O, Avstraliyadakı Sosial Elmlər Akademiyasında elmi işçidir. Prof. Holmes korrupsiya üzrə iki əsas tədqiqat monoqrafiyasının müəllifidir(ən sonu Rotten States?, Duke University Press, 2006) və üç başqa korrupsiya üzrə kitabın redaktorudur. Bundan əlavə,o, bu mövzu ilə əlaqəli otuzdan çox jurnal məqaləsi və kitab fəsilləri dərc etmişdir..

Brayan Kingshot(Brian Kingshott) Böyük Britaniyadandır. O Metropolitan Polis Detektiv Təlimi Məktəbini detektiv və girovlar üzrə danışiq aparan ixtisası üzrə bitirmişdir(Metropolitan Police Detective Training School (London, England). Onun otuz iki illik karyerasında, kriminal təhqiqatlar,insan alveri,hava dəstəyi, həbs, xəbərləşmə, operativ qrup, əsas fəlakət qrupları, qəza bürosu,təlim və sahə polisi tərəfdaşı kimi sahələrdə işləmişdir. O, İngiltərə polis xidməti üçün insan hüquqları auditoru işində işləmişdir. O, MODACE işçisi kimi(fəlakət və mülki fəvqaladə vəziyyətlər üçün),polis media məsləhətçisi və təlimçisi kimi təlim keçmişdir. O, BK Beynəlxalq Girov Danışıqları Aparan Kadrların keçmiş üzvüdür. Hal hazırda,o, Qrand Vəley Universitetində(Grand Valley State University, Michigan, US) yardımçı professor kimi çalışır. Kingshot polis məsələləri üzrə,şəxsi və təşkilati mədəniyyət,etika və terrorçuluq üzrə yazıların müəllifidir.

Andre Lakroks (André Lacroix) Kanadadakı Şerbruk Universitetində Fəlsəfə və Tətbiqi Etika Departamentində professor kimi çalışır və Tətbiqi Etika kafedrasının müdürüdür. Onun maraq dairəsi və işləri fərd və qrup arasında qarşılıqlı münasibət etikasıdır;cürbəcür etik müdaxilə modellərinin müəyyən edilməsi və analizi və bu sahədə təsisatlar və cəmiyyət daxili müxtəlif cavab nümunələrini və qərar vermələri təklif etməkdir. O,polis departamentləri ilə yaxından əməkdaşlıq edərək etika təlimlərini polis fəaliyyətinə daxil etmişdir. O, fəlsəfə üzrə dərəcəni McGill Universitetindən,maqistr dərəcəsini Parisdəki Sorbon Universitetindən almışdır,doktorluğu isə Monrealdakı Kvebek Universitetindən almışdır. Andre müxtəlif təşkilatlarda mühazirə söyləmiş və çoxlu monoqraflar və yazılar yazmışdır.

Qerard Şnel(Gerard Snel)Hollandiya baş polis müfəttişidir və o,1981 ci ildə patrul polisi kimi işə başlamış və sonralar Amsterdam polisində detektiv-müfəttiş vəzifəsində çalışmışdır.On altı il polis xidmətində işlədikdən sonra,o 1998-ci ildən polis təhsili məsələsinə diqqəti yönəltdi. O Hollandiyanın Polis Akademiyasındakı liderlik fakültəsində kriminal təhqiqat idarəetməsi və liderlik dərsləri demişdir. O,bakalavr və maqistratura səviyyəsində bir neçə kurs materialları hazırlamış və kriminal təhqiqat idarəetməsi üzrə maqistratura kursları hazırlanmasına cavabdeh olmuşdur.Hal-

hazırda,o,Hollandiya Polis akademiyasında Təhqiqat Elmləri kafedrasının proqram direktorudur. Qerard polis idarəetməsi üzrə maqistr dərəcəsi almış və FTB Milli akademiyasının məzunudur. Onun səmərəli cinayət nəzarəti haqqındaki kitabı(*Effectieve Crminaliteitsbeheersing*) Hollandiya Polis təhsilində standard kitaba çevrilmişdir..

Aydan Vilz (Aidan Wills) DCAF-ın Tədqiqat Bölməsində Layihə Koordinatorudur.O, DCAF-ın təhlükəsizlik və kəşfiyyat təşkilatları üzərində nəzarət layihələrini koordinasiya edir. O, son zamanlar dərc olunmuş Beynəlxalq Kəşfiyyat Əməkdaşlığı və Hesabatlılıq cildinin həm redaktorudur və o, təhlükəsizlik sektoru idarəçiliyinin müxtəlif sahələri üzrə,o cümlədən,silahlı qüvvələrdə ombudsman təsisatlarının olması,xüsusi sorğuların rolu,informasiyaya çıxış və ifşaedicilərin qorunması ilə bağlı məsələlər üzrə çalışır. O,maqistr dərəcəsini Cenevrədəki Beynəlxalq və İnkişaf Tədqiqatları İnstitutundan almışdır.

¹ M. Punch, 'Rotten Orchards: "Pestilence", Police Misconduct and System Failure', *Policing and Society* 13, no. 2 (2003): 171–196.

² A. Zwaniecki, 'United States Focuses on Corruption-Terrorism Connection', US Department of State, October 2008, available at www.america.gov/st/peacesec-english/2008/October/20081022110653saikceinawz0.3784449.html

³ See www.interpol.int/public/corruption/igec/default.asp.

⁴ Devised by the Knapp Commission that examined corruption in the New York Police Department in the early 1970s.

⁵ As defined, inter alia, by the IGEC.

⁶ A. Heidenheimer (ed.), *Political Corruption* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970): 24, 26–27.

⁷ In line with the *Oxford English Dictionary* definition.

⁸ M. Easton and D. Van Ryckeghem, 'Conceptualising the Role of Police Culture in Change Strategies', in M. Cools et al. (eds.), *Safety, Societal Problems and Citizens' Perceptions* (Antwerp: Maklu, 2010).

⁹ See www.interpol.int/Public/corruption/standard/Default.asp.

¹⁰ M. Nuijten and G. Anders, *Corruption and the Secret Law: A Legal Anthropological Perspective* (Aldershot: Ashgate, 2009): 53–54.

¹¹ Amnesty International USA, *Stonewalled: Police Abuse and Misconduct against Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender People in the U.S.* (New York: Amnesty International USA, 2005).

¹² In the absence of any firm evidence either way, it is worth noting that the cash found at the Newforge Country Club, which was the basis of rumours that the police had colluded with the IRA, may have been planted to cast suspicion on the police – L. Donohue, 'Anti-Terrorist Finance in the United Kingdom and United States', *Michigan Journal of International Law* 27, no. 2 (2006): 314.

¹³ R. Pearce, 'Operation Capri', paper delivered to Australian Public Sector Anti-Corruption Conference, Brisbane, 29 July 2009, available at www.apsacc.com.au/2009conference/papers09/Day1_29July09/StreamA3/OperationCapri_RussellPearce.pdf

¹⁴ F. Galtung, F. Smith and R. Homel, *The Transparency International Global Corruption Barometer: A 2002 Pilot Study of International Attitudes, Expectations and Priorities on Corruption* (Berlin: Transparency International, 2003).

¹⁵ J. Riaño with R. Hodess and A. Evans, *Global Corruption Barometer* (Berlin: Transparency International, 2009): 9.

¹⁶ Eurobarometer, *Attitudes of Europeans towards Corruption – Full Report* (Brussels: TNS Opinion and Social, 2009): 20.

¹⁷ Eurobarometer, note 17 above.

¹⁸ Eurobarometer, note 17 above :23.

¹⁹ Karen Beck, Nadia Boni and Jeanette Packer, 'The Use of Public Attitude Surveys: What Can They Tell Police Managers?', *Policing: International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 2 (1999): 191–216.

²⁰ David Bayley, cited in D. Harris, *Good Cops: The Case for Preventive Policing* (New York: New Press, 2005): 20–21.

²¹ F. de Zwart, 'Personnel Transfer in Indian State Bureaucracy: Corruption and Anti-Corruption', in H. Bakker and N. Schulte Nordholt (eds), *Corruption and Legitimacy* (Amsterdam: SISWO, 1996).

- ²² T. Denham, *Police Reform and Gender* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008).
- ²³ R. Mukherjee and O. Gokcekus, 'Gender and Corruption in the Public Service', in R. Hodess et al. (eds), *Global Corruption Report 2004* (London: Pluto, 2004): 337–339.
- ²⁴ Focus, 'Polizei-Korruption: Der Sumpf wird größer', *Focus* no. 1, 2 January 1995.
- ²⁵ P. Grabosky, 'Private Sponsorship of Public Policing', *Police Practice and Research* 8, no. 1 (2007): 5–16.
- ²⁶ M. Mollen, *Commission Report: Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department* (New York: The Commission, 1994).
- ²⁷ The definition of good governance in the context of this toolkit refers to the measures adopted or considered necessary to ensure that conditions are optimal for police officers to display the integrity expected of them, and that corrupt officers are detected and dealt with appropriately.
- ²⁸ Amnesty International, *Above the Law: Police Accountability in Angola* (London: Amnesty International, 2007).
- ²⁹ P. Grabosky, 'Police as International Peacekeepers', *Policing and Society* 19, no. 2 (2009): 101–105.
- ³⁰ S. Mendelson, *Barracks and Brothels: Peacekeepers and Human Trafficking in the Balkans* (Washington DC: CSIS Press, 2005).
- ³¹ T. Leggett, *Crime and Development in Central America* (Vienna: UN Office on Drugs and Crime, 2007).
- ³² W. Knapp et al., *The Knapp Commission Report on Police Corruption* (New York: Braziller, 1973).
- ³³ J. Quah, 'Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training and Socialisation', *Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59–75.
- ³⁴ R. Roberg and J. Kuykendall, *Police and Society* (Belmont, CA: Wadsworth, 1993).
- ³⁵ B. de Speville, *Hong Kong: Policy Initiatives against Corruption* (Paris: OECD, 1997).
- Chapter 2:**
- ³⁶ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2004).
- ³⁷ E. Cobut and G. Bomal, *Motiver, être motivé et réussir ensemble* (Liège: Edipro-Editions des CCI de Wallonie, 2009).
- ³⁸ G. Bourdoux, 'Déontologie, éthique... Police: quelques notions', in *Policing, Ethics and Corruption*, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).
- ³⁹ US Institute of Peace, 'Fighting Corruption in Security Sector Reform', Peace Brief No. 32 (Washington, DC: USIP, 2010).
- ⁴⁰ E. Reuss-Ianni and F. Ianni, *Two Cultures of Policing* (New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1983).
- ⁴¹ H. Goldstein, *Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control* (Washington, DC: Police Foundation, 1975).
- ⁴² J. H. Skolnick, *Justice without Trial: Law Enforcement in Democratic Society* (New York: Wiley, 1966).
- ⁴³ J. Crank, *Understanding Police Culture*, 2nd ed. (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 2004).
- ⁴⁴ B. F. Kingshott, 'Ethics of Policing: A Study of English Police Codes', unpublished doctoral thesis, University of Exeter (2001).
- ⁴⁵ See <http://pachome1.pacific.net.sg/~thk/risk.html>.
- ⁴⁶ The majority of these items are taken from the conduct standards of the Interpol Group of Experts on Corruption, Recommendation (2000) 10 of the Council of Europe, the Inter-American Convention against Corruption of the Organization of American States, the Annex to the recommendation of the Council on OECD guidelines for managing conflict of interest in the public service and the International Code of Conduct for Public Officials (Annex of General Assembly Resolution 51/59: Action against Corruption).
- ⁴⁷ M. Girodo, 'BRASS: Strategies for Strengthening Police Integrity', in *Policing, Ethics and Corruption*, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).
- ⁴⁸ T. Denham, 'Police Reform and Gender', in Megan Bastick and Kristin Valasek (eds.), *Gender and Security Sector Reform Toolkit* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008): 16.
- ⁴⁹ Denham, note 13 above: 19.
- ⁵⁰ Denham, note 13 above: 19.
- ⁵¹ Denham, note 13 above: 19.
- Chapter 3:**
- ⁵² Complementary information can be found in Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).
- ⁵³ Developments on this topic can be found in Aepli, Ribaux and Summerfield, note 1 above.
- ⁵⁴ J. Hudzik and G. Corder, *Planning in Criminal Justice Organizations and Systems* (New York and London: Macmillan, 1983).

- ⁵⁵ Adapted from M. Sparrow, *Implementing Community Policing. Perspectives on Policing* (Washington, DC: National Institute of Justice and Harvard University, 1988).
- ⁵⁶ E. A. Lusher, 'Report of the Commission of Inquiry into the New South Wales Police Administration' (Sydney: NSW Government Printer, 1981).
- ⁵⁷ E. R. Maguire, *Organization Structure in American Police Agencies: Context, Complexity, and Control* (Albany, NY: SUNY Press, 2003): 11.
- ⁵⁸ Willard M. Oliver, *Community-oriented Policing* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008).
- ⁵⁹ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (Geneva: Management Editions (Europe) Dirmas, 1974): 517–599.
- ⁶⁰ This section is largely inspired by Aepli, Ribaux and Summerfield, note 1 above.
- ⁶¹ Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard (eds), *The Leader of the Future*, Drucker Foundation series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996).
- ⁶² W. Bennis, *On Becoming a Leader: The Leadership Classic* (Reading, MA: Perseus Books, 1989).
- ⁶³ J. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1998).
- ⁶⁴ G. Newham, 'Tackling Police Corruption in South Africa', research report, Centre for Study of Violence and Reconciliation, July 2002, available at www.csvr.org.za/jwits/papers/papoli14.htm.
- ⁶⁵ Newham, note 13 above.
- ⁶⁶ Full details of the case can be found on the FBI website at www.fbi.gov/baltimore/press-releases/2011/ten-baltimore-police-officers-auto-repair-shop-owner-and-employee-previously-charged-in-extortion-scheme-are-indicted
- ⁶⁷ J. Chan and D. Dixon, 'The Politics of Police Reform', *Criminology and Criminal Justice* 7, no. 4 (2007): 443–468.
- ⁶⁸ T. Newburn, 'Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature', Police Research Series Paper 110 (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 1999).
- ⁶⁹ J. Kleinig, *The Ethics of Policing* (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).
- ⁷⁰ Lord Nolan, 'First Report of the Committee on Standards in Public Life' (London: The Stationery Office, 1998).
- ⁷¹ T. Jones, T. Newburn and D. J. Smith, *Democracy and Policing* (London: Policy Studies Institute, 1994).
- ⁷² Further developments can be found in Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).
- ⁷³ Willard M. Oliver, *Community-Oriented Policing: A Systemic Approach to Policing* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008): 304–305.
- ⁷⁴ BBC News, 18 October 2005; *The Sunday Mirror*, 17 August 2003; www.theindychannel.com, 2 July 2008.
- ⁷⁵ P. Burns and D. K. Sechrest, 'Police Corruption: The Miami Case', *Journal of Criminal Justice and Behavior* 19, no. 3 (1992): 294–313.
- ⁷⁶ This operation was carried out with assistance from the EU Police Mission to BiH.
- ⁷⁷ Based on the Swedish National Police Board's experiences of capacity building in South Africa and Rwanda.
- ⁷⁸ See James Harrison and Mary Cunneen, *An Independent Police Complaints Commission* (London: Liberty, 2000): 2–3; G. E. Fitzgerald, *Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct* (Brisbane: Queensland Commission of Inquiry, 1987); J. R. T. Wood, *Royal Commission into the New South Wales Police Service*, Vols. 1 & 2 (Sydney: Government of State of New South Wales, 1997).
- ⁷⁹ Christopher Murphy and Paul McKenna, 'Police Investigating Police: A Critical Analysis of the Literature', Commission for Public Complaints against the RCMP, August 2010, available at www.cpc-cpp.gc.ca/pr/inv/police/projet-pip-pep-eng.aspx.
- ⁸⁰ See for example UN General Assembly, 'International Covenant on Civil and Political Rights', 16 December 1966, UN Treaty Series Vol. 999, available at www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3aa0.html, Article 2(3); UN General Assembly, 'Convention against Torture and Other Cruel, Inhumane or Degrading Treatment or Punishment', 10 December 1984, UN Treaty Series Vol. 1465, available at www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3a94.html, Article 12.
- ⁸¹ UN General Assembly, 'United Nations Convention against Corruption', 31 October 2003, A/58/422, available at www.unhcr.org/refworld/docid/4374b9524.html; CoE Committee of Ministers, 'Recommendation Rec(2001)10 of the Committee of Ministers to Member States on the European Code of Police Ethics', adopted 19 September 2001.

- ⁸² For a variation on this as ‘prospective’ and ‘retrospective’ oversight see Robert Schwartz, ‘Oversight/Regulatory Ethics in Theory and Practice’, paper presented at conference on Ethics and Integrity of Governance: A Transatlantic Dialogue, Leuven, June 2005.
- ⁸³ J. Miller, ‘Civilian Oversight of Policing. Lessons from the Literature’, available at www.vera.org/download?file=93/civilian%20oversight.pdf: 5.
- ⁸⁴ Sanja Kutnjak Ivkovic, *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption* (New York: Oxford University Press, 2005): 100–101.
- ⁸⁵ Commonwealth Human Rights Initiative, ‘Police Accountability: Too Important to Neglect, Too Urgent to Delay’ (New Delhi: CHRI, 2005), available at www.humanrightsinitiative.org/publications/chogm/chogm_2005/chogm_2005_full_report.pdf: 40.
- ⁸⁶ Second Chamber of the States-General, ‘Corruption Prevention’, 2005–2006, nr. 30374, The Hague, 2005 (in Dutch).
- ⁸⁷ In some countries specialised police services report to other ministries, e.g. military police to the ministry of defence and the customs police to the ministry of finance.
- ⁸⁸ See www.hmic.gov.uk/Pages/home.aspx.
- ⁸⁹ See www.interieur.gouv.fr/sections/a_1_interieur/la_police_nationale/organisation/igpn/igpn.
- ⁹⁰ See www.igai.pt.
- ⁹¹ See www.om.nl/organisatie/rijksrecherche/.
- ⁹² ‘Bribes Paid to Join Kenya Police’, *BBC News*, 16 December 2005, available at <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/4534150.stm>
- ⁹³ Otwin Marenin, ‘The Futures of Policing African States’, *Police Practice and Research* 10, no. 4 (2009): 349–363.
- ⁹⁴ Annike Osse, *Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists* (Amsterdam: Amnesty, 2006).
- ⁹⁵ Ipperwash Inquiry, *Executive Summary*, Vol. 2 (Forest, ON: Government of Ontario, 2007): 92.
- ⁹⁶ Ipperwash Inquiry, *Report of the Ipperwash Inquiry – Volume 2, Police/Government Relations* (Forest, ON: Government of Ontario, 2007): 304.
- ⁹⁷ Ipperwash Inquiry, note 19 above: 308.
- ⁹⁸ Rick Staphenurst, Niall Johnston and Riccardo Pelizzio (eds.), *Role of Parliament in Curbing Corruption* (Washington, DC: World Bank Institute, 2006): 1–10.
- ⁹⁹ Jeremy Pope, ‘Parliament and Anti-corruption Legislation’, in Rick Staphenurst, Niall Johnston and Riccardo Pelizzio (eds.), *Role of Parliament in Curbing Corruption* (Washington, DC: World Bank Institute, 2006).
- ¹⁰⁰ Born, Fluri and Johnson (eds.), *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles, Mechanisms and Practices* (Geneva: IPU/DCAF, 2003): 76.
- ¹⁰¹ Staphenurst, Johnston and Pelizzio, note 21 above.
- ¹⁰² Human Rights Watch, *Everyone’s in on the Game: Corruption and Human Rights Abuses by the Nigeria Police Force* (New York: Human Rights Watch, 2010): 67–86.
- ¹⁰³ Human Rights Watch, note 25 above: 82 on funding of the Nigerian police.
- ¹⁰⁴ Parliamentary Joint Committee on the Australian Commission for Law Enforcement Integrity, ‘Inquiry into Law Enforcement Integrity Models’ (Canberra: Parliament of the Commonwealth of Australia, 2009).
- ¹⁰⁵ Adam Shinar, ‘Accountability for the Indian Police: Creating an External Complaints Agency’, *Human Rights Law Network*, August (2009): 21.
- ¹⁰⁶ Global Organization of Parliamentarians Against Corruption, ‘Controlling Corruption: A Parliamentarian’s Handbook’, available at www.gopacnetwork.org/Docs/CCH%20FINAL%20Aug%2005%20ENG.pdf: 32.
- ¹⁰⁷ Racheld Neild, *Themes and Debates in Public Security Reform: A Manual for Civil Society: External Controls* (Washington, DC: Washington Office on Latin America, 2000).
- ¹⁰⁸ *City of Canton, Ohio v. Harris*, 489 U.S. 378: Volume 489.
- ¹⁰⁹ Neild, note 30 above.
- ¹¹⁰ J. Schultz, ‘The UNCAC and Judicial Corruption: Requirements and Avenues for Reform’, U4 Brief No. 18, September 2009, available at www.cmi.no/publications/file/3457-the-uncac-and-judicial-corruption.pdf.
- ¹¹¹ Kutnjak Ivkovic, note 7 above: 56.
- ¹¹² John D. Neily, ‘Professional Standards Special Task Force “Investigation Overview”’, 2001, available at www.cbc.ca/news/pdf/NeilyReport2.pdf.
- ¹¹³ Neily, note 35 above.

- ¹¹⁴ Heidemarie Paulitsch, 'Austria', in *The International Comparative Legal Guide to Business Crime 2011*, Global Legal Group (2011), available at www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/3943.pdf.
- ¹¹⁵ *Royal Commission on Police Powers*, UK (London: H.M. Stationary Office, 1929).
- ¹¹⁶ UN General Assembly, note 4 above: 10, Article 6.
- ¹¹⁷ OECD, 'Specialised Anti-Corruption Institutions. Review of Models', available at www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf: 21.
- ¹¹⁸ Jon S. T. Quah, 'Defying Institutional Failure: Learning from the Experiences of Anti-corruption Agencies in Four Asian Countries', *Crime Law and Social Change* 53 (2010): 25.
- ¹¹⁹ Quah, note 41 above.
- ¹²⁰ Quah, note 41 above: 30–33.
- ¹²¹ See ICAC website, www.icac.org.hk/en/about_icac/os/index.html.
- ¹²² OECD, note 40 above: 22.
- ¹²³ Australian Government, 'Who We Are. Integrity in Law Enforcement', available at [www.aclei.gov.au/www/aclei/rwpattach.nsf/VAP/%28C7C220BBE2D77410637AB17935C2BD2E%29~ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf/\\$file/ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf](http://www.aclei.gov.au/www/aclei/rwpattach.nsf/VAP/%28C7C220BBE2D77410637AB17935C2BD2E%29~ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf/$file/ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf).
- ¹²⁴ Law Enforcement Integrity Act 2006, part 13.
- ¹²⁵ Australian Government, 'Information about the Australian Commission for Law Enforcement Integrity', available at www.isrc.org/Papers/2007/Bugg.pdf; ACLEI, 'ACLEI Budget Statements 2010–11', available at www.aclei.gov.au/www/aclei/aclei.nsf/Page/Accountability_and_Reporting.
- ¹²⁶ William Macpherson, *The Stephen Lawrence Inquiry* (London: The Stationary Office, 1999).
- ¹²⁷ Loi organique du contrôle, Arts 9, 12.
- ¹²⁸ Comité permanent de contrôle des services de police, 'Observatoire de la fonction de police' (2007); Loi organique du contrôle.
- ¹²⁹ L. De Sousa, 'Anti-corruption Agencies: Between Empowerment and Irrelevance', *Crime Law and Social Change* 53, no. 1 (2010): 5.
- ¹³⁰ UN Human Rights Council, 'Report of the Special Rapporteur on Extrajudicial, Summary or Arbitrary Executions, Philip Alston. Addendum. Study on Police Oversight Mechanisms', 28 May 2010, available at www.ohchr.org/English/bodies/hrcouncil/docs/14session/A.HRC.14.24.Add8.pdf.
- ¹³¹ UN Human Rights Council, note 53 above: 23–24.
- ¹³² UN Human Rights Council, note 53 above: 14.
- ¹³³ Commonwealth Human Rights Initiative, note 8 above: 64–65.
- ¹³⁴ UN Human Rights Council, note 53 above: 24–25.
- ¹³⁵ UN Human Rights Council, note 53 above: 24–25.
- ¹³⁶ For a survey of methodological issues in assessing the extent of corruption and an attempt at measuring it see Sanja Kutnjak Ivkovic, 'To Serve and Collect: Measuring Police Corruption', *Journal of Criminal Law and Criminology* 93, no. 2/3 (2003).
- ¹³⁷ R. Stapenhurst, 'The Media's Role in Curbing Corruption', World Bank Institute (2000), available at <http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resourses/media.pdf>: 2.
- ¹³⁸ V. Bhargava and E. Bolongaita, *Challenging Corruption in Asia: Case Studies and a Framework for Action* (Washington, DC: World Bank, 2004): 42.
- ¹³⁹ Commonwealth Human Rights Initiative, note 8 above: 71–72.
- ¹⁴⁰ For example, Anneke Osse, 'Handbook on Police Accountability, Integrity and Oversight', UNODC draft forthcoming 2011; Organization for Security and Co-operation in Europe, *Guidebook on Democratic Policing* (Vienna: OSCE, 2008).
- ¹⁴¹ Commonwealth Human Rights Initiative, note 8 above: 72.
- ¹⁴² OECD, 'NGO Anti-Corruption Initiatives', available at www.oecd.org/document/36/0,3343,en_2649_34857_2751268_1_1_1_1,00.html.
- ¹⁴³ B. Peters, 'The Media's Role: Covering or Covering up Corruption?', Global Corruption Report 2003, available at <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN008437.pdf>: 4.
- ¹⁴⁴ Selwyn Raab, 'New York's Police Allow Corruption, Mollen Panel Says', *New York Times*, 29 December 1993, available at www.nytimes.com/1993/12/29/nyregion/new-york-s-police-allow-corruption-mollen-panel-says.html.

¹⁴⁵ National Democratic Institute, 'Democratic Oversight of Police Forces. Mechanisms for Accountability and Community Policing', available at www.accessdemocracy.org/files/1906_gov_policing_080105.pdf: 36. (August 2005)

¹⁴⁶ Commonwealth Human Rights Initiative, note 8 above: 71.

¹⁴⁷ Commonwealth Human Rights Initiative, note 8 above: 71.

¹⁴⁸ Commonwealth Human Rights Initiative, note 8 above: 73.

¹⁴⁹ Reporters Sans Frontières, 'Mexico', available at <http://en.rsf.org/report-mexico.184.html>.

¹⁵⁰ Staphenurst, note 61 above: 7.

¹⁵¹ John McMillan and Pablo Zoido, 'How to Subvert Democracy: Montesinos in Peru', *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 4 (2004), p 69-92.

¹⁵² Wesley G. Skogan, 'Community Participation and Community Policing', in Jean-Paul Brodeur (ed.) *How to Recognize Good Policing: Problems and Issues* (London: Sage Publications, 1998): 106.

¹⁵³ Staphenurst, note 62 above: points 1–4.

¹⁵⁴ For an overview see for example David A. Brown, *Rebuilding the Trust: Task Force on Governance and Cultural Change in the RCMP* (Canada: Her Majesty the Queen of Canada, 2007); Milton Mollen, *Commission Report: Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department* (New York: The Commission, 1994; Fitzgerald, note 1 above; Wood, note 1 above.

¹⁵⁵ Kutnjak Ivkovic, note 7 above: 116–117.

¹⁵⁶ Lawrence W. Sherman, *Scandal and Reform: Controlling Police Corruption* (Berkeley, CA: University of California Press, 1978).

¹⁵⁷ Brown, note 78 above: 12.

¹⁵⁸ Mollen, note 78 above: 13.

Chapter 7:

¹⁵⁹ G. Klemencic and J. Stusek, 'Anti-Corruption Institutions: Review of Models', OECD, 2007, available at www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf.

¹⁶⁰ O.-D. Fjeldstad and J. C. Andvig, 'Crime, Poverty and Police Corruption in Developing Countries', CMI Working Paper 2008:7 (Bergen: Chr. Michelsen Institute, 2008).

¹⁶¹ Fjeldstad and Andvig, note 2 above: 24.

¹⁶² Fjeldstad and Andvig, note 2 above; T. Prenzler, *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009).

¹⁶³ Fjeldstad and Andvig, note 2 above; T. Prenzler, *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009).

¹⁶⁴ Interview with Henk Hummel and Han van Duren, Rijksrecherche, the Netherlands.

¹⁶⁵ Based on the decision log of the Metropolitan Police of London, with some additions by the author.

¹⁶⁶ G. R. Newman, *Sting Operations, Problem-Oriented Guides for Police (Cops)* (Washington, DC: US Department of Justice, 2007).

¹⁶⁷ S. Kutnjak Ivkovic, *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption* (New York: Oxford University Press, 2005)

¹⁶⁸ USAID/NEPAL, 'Anti-corruption Investigation and Trial Guide', 2005, available at http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE146.pdf

¹⁶⁹ Snijders, note 1 above.

¹⁷⁰ See the chapter on the role of information in P. Aepli, O. Ribaux and E. Summerfield, *Decision-Making in Policing* (Lausanne: PPUR, 2011).

¹⁷¹ In some countries/judicial systems the prosecutor is independent and does not liaise with the police. In other judicial systems the prosecutor is responsible for the entire investigative process.

¹⁷² In some countries/judicial systems the prosecutor is independent and does not liaise with the police. In other judicial systems the prosecutor is responsible for the entire investigative process.

¹⁷³ J. Osterburg and R. Ward, *Criminal Investigation: A Method for Reconstructing the Past*, 4th ed. (London: LexisNexis, 2004): 123.

¹⁷⁴ Thanks to Superintendent Tom de Wit, Police Academy of the Netherlands.

¹⁷⁵ G. Klemencic and J. Stusek, 'Anti-Corruption Institutions: Review of Models', OECD, 2007, available at www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf.

¹⁷⁶ This case study was adapted from the OECD report: Klemencic and Stusek, note 17 above.

¹⁷⁷ Klemencic and Stusek, note 17 above; W. Bruggeman, 'Legitimacy, Ethics and Integrity Systems in Police Organisations', in *Pearls in Policing 2010: Navigating the Way Ahead*, available at <http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/docs/Internationaal/Pearls-in-Policing-2010-Navigating.pdf>

¹⁷⁸ The Croatian anti-corruption programme USKOK was established with the help of the Dutch police, who delivered a series of 15 seminars addressing relevant issues like intelligence-led policing, investigative strategies, international cooperation, digital and forensic investigation, surveillance, multiagency cooperation, etc. More information about this programme is available from the author of this chapter.

¹⁷⁹ A. Osse, 'Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists', 2007, available at www.amnesty.nl/documenten/phrp/Understanding%20policing%20Part%201.pdf

Chapter8:

¹⁸⁰ M.S. Grindle, *Getting good government: capacity building in the public sectors of developing countries* (Boston: Harvard University Press, 2007).

¹⁸¹ See: <http://www.caricomic4d.org/ict-for-development-topics-mainmenu-132/capacity-building-mainmenu-174/75-definition-of-capacity-building.html>

¹⁸² See: R. Spoth, M. Greenberg, K. Bireman, C. Redmond, (2004) "PROSPER Community-University Partnership Model for Public Education Systems: Capacity-Building for Evidenced-Based, Competence-Building Prevention," *Prevention Science*, 5, No. 1 (2004): 31-39.

¹⁸³ Although this book does not claim the contents to be 'capacity building' *per se*, when the overall content of the book is considered, it appears to the author that it achieves that objective. See: P. Aepli, O. Ribeaux, E. Summerfield, *Decision Making in Policing Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).

¹⁸⁴ C. Potter, R. Brough, "Systemic building: a hierarchy of needs," *Health Policy Planning*, 19, no. 5 (2004): 336-345.

¹⁸⁵ J. R. T. Wood, 'Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform' (Sydney: Government of the State of New South Wales, 1997).

¹⁸⁶ Further developments can be found in Pierre Aepli, Olivier Ribeaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).

¹⁸⁷ Office of the UN High Commissioner for Human Rights, 'Code of Conduct for Law Enforcement Officials' (Geneva: United Nations, 1979).

¹⁸⁸ Based on the statement of values of the New South Wales Police Force.

¹⁸⁹ See: J. Alderson, *Policing Freedom* (Plymouth: MacDonald and Evans Ltd., 1979).

¹⁹⁰ John Cottingham Alderson, CBE, QPM: 28 May 1922 – 7 October 2011.

¹⁹¹ For further discussion on this topic see: D.H. Bayley, *Changing the Guard: Developing Democratic Police Abroad*. (New York: Oxford University Press, 2006).

¹⁹² West Midlands Police, 'Recruit Selection Procedure' (2011), available at www.west-midlands.police.uk.

¹⁹³ M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1996); P. Honey and A. Mumford, *A Manual of Learning Styles* (Maidenhead: Honey, 1992).

¹⁹⁴ Public Interest Disclosure Act 1998, introduced in the UK on 2 July 1998.

¹⁹⁵ D. Goleman, R. Boyatzis and A. McKee, *The New Leaders* (London: Little, Brown, 2001).

¹⁹⁶ S. Burtonshaw-Gunn, *Essential Tools for Management Consultancy* (Chichester: John Wiley & Sons, 2010).

¹⁹⁷ N. Stanford, *Organization Design: The Collaborative Approach* (Oxford: Elsevier Publishing, 2004).

¹⁹⁸ Such a system is developed for appointing 'catalysts' or officers specially trained in ethics, who then will be able to advise or counsel their fellow officers facing ethical dilemmas within the organisation.

¹⁹⁹ R. Speculand, *Bricks to Bridges: Make Your Strategy Come Alive* (Singapore: Bridges Consultancy, 2005).

²⁰⁰ Bax: A. Beckley, *Is there a training and development link between emotional intelligence, reflective practice and management competency?* Unpublished Dissertation (University College, Worcester, 2003).

²⁰¹ Bax, mäsölan: Australian Federal Police, "International Policing Toward 2020. The Outcomes," (report of the conference that was held 19-21 November 2007 in Canberra), 2007, available at http://conference.afp.gov.au/2020_Conference_Summary.pdf; T. Newburn, "The future of policing," In *Handbook of policing* (2nd ed.) (Devon: Willan Publishing, 2008); Y. Jekes, M. Yar, "Policing Cybercrime: Emerging trends & future challenges," In *Handbook of policing* (2nd ed.) (Devon: Willan Publishing, 2008); T.J. Cowper, M.E. Buerger, (u/d.), "Improving Our View of the World: Police and Augmented Reality Technology," Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; P. Dick, "Bending over Backwards? Using a Pluralistic

- Framework to Explore the Management of Flexible Working in the UK Police Service,” *British Journal of Management*, 20 (2009):S182-S193;T. Finnie, T. Petee, J. Jarvis, (Eds) (n/d), “Future Challenges of Cybercrime. Volume 5: Proceedings of the Futures Working Group,” Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; G. Hansen, B.H. Levin, “Where Traffic is Going,” Futures Working Group White Paper Series: Vol.1 No.3 (2010), Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; M. Keelty, (2008) “Terrorism: Policing’s New Paradigm,” *The Sydney Papers* (Summer 2008): 95-105.
- ²⁰² See: A. Beckley, “Learning for Life: the path to job satisfaction?” *Police Research and Management*, 3, no.1 (1998).
- ²⁰³ For example see: P. Neyroud, A. Beckley, (2001) *Policing, Ethics and Human Rights* (Cullompton: Willan Publishing, 2001), Chapter 9: Human resource solutions, 169-188.
- ²⁰⁴ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (London: Little, Brown, 2002).
- ²⁰⁵ P. Ryan, ‘Reform of the New South Wales Police Service – Phase 1’ (Sydney: Government Printer, 1996).
- ²⁰⁶ P. Ryan, ‘Future Directions 2001–2005’ (Sydney: NSW Police Service, 2000).
- ²⁰⁷ ABS Population Survey Monitor (2000).
- ²⁰⁸ P. Larmour, ‘Developing a Masters Unit in Corruption and Anti-Corruption’, master’s dissertation (National Centre for Development Studies, Australian National University, 1999, unpublished).
- ²⁰⁹ Police Ethics Course for Recruits PPP123 – Professional Ethics, Charles Sturt University, Australia.
- ²¹⁰ J. M. Van Slyke, ‘Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement’, doctoral dissertation, University of Texas at Austin, USA, 2007, unpublished).
- ²¹¹ Larmour, note 19 above.
- ²¹² F. Boehm, ‘Anti-Corruption Training and Education’, U4 Brief No. 13, October 2007, available at www.U4.no/themes/private-sector
- ²¹³ OECD Development Cooperation Directorate, Development Assistance Committee, ‘Draft Final Report of the Working Group on Participatory Development of Good Governance to the DAC’, DCD/DAC/PDGG (96) 4 (Paris: OECD, 1996).
- ²¹⁴ Boehm, note 23 above.
- ²¹⁵ D. L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs*, 3rd ed. (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1994).
- ²¹⁶ The proposed methodology is supported in principle by various sources, including S. Miller, J. Blackler and A. Alexandra, *Police Ethics*, 2nd Ed. (Sydney: Allen & Unwin, 2006): 140–145.
- ²¹⁷ T. Prenzler, ‘Reform in Politics, Criminal Justice and the Police in Post-Fitzgerald Queensland’, *Griffith Law Review* 18, no. 3 (2009): 577–595.
- ²¹⁸ M. Mitchell and J. Casey, *Police Leadership and Management* (Annandale: Federation Press, 2007).
- ²¹⁹ J. Wood, ‘Royal Commission into the NSW Police Service: Final Report’, Vols. I–III (Sydney: Government Printer, 1997).
- ²²⁰ Ryan, note 15 above; Ryan, note 17 above.
- ²²¹ QSARP, ‘The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 1 (March 1999–March 2000)’ (Sydney: Hay Company, 2000); QSARP, ‘The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 2 (2000–2001)’ (Sydney: Hay Company, 2001); QSARP, ‘The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 3 (July 2001–June 2002) (Sydney: Hay Company, 2002).

Chapter 9:

- ²²² M. Punch, *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing* (Cullompton: Willan, 2009).
- ²²³ D. H. Bayley, ‘Police Reform as Foreign Policy’, *Australia and New Zealand Journal of Criminology* 38, no. 2 (2005): 206–215.
- ²²⁴ New South Wales Government, ‘Project Manta: Report 1: Identification and Communication of Command Misconduct Risks’ (Sydney: PIC, 2009).
- ²²⁵ T. Prenzler, *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity* (London: CRC Press, 2009): 126
- ²²⁶ M. Downes, *Police Reform in Serbia: Towards the Creation of a Modern and Accountable Police Force* (Brussels: OSCE, 2004): 39.
- ²²⁷ New South Wales Government, note 3 above: 132.
- ²²⁸ Used by the Queensland Crime and Misconduct Commission, cited in New South Wales Government, note 3 above: 133.

- ²²⁹ H. Whitton, 'Teaching Ethics in Highly Corrupt Societies: Concerns and Opportunities', U4 Brief 5, Norway, April 2009: 2.
- ²³⁰ J. Brown, 'Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program', *Public Personnel Management* 34, no. 4 (2002): 569–578.
- ²³¹ Brown, note 9 above: 577.
- ²³² Interpol, *The Interpol Guide to Effective Training: A Collective Responsibility* (Lyons: Interpol Police Training & Development Directorate, 2009): 89.
- ²³³ Adapted from C. Fair and S. Jones, *Securing Afghanistan: Getting on Track* (Washington, DC: US Institute of Peace, 2009): 23.
- ²³⁴ B. Burnes, *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (Harlow: Prentice-Hall, 2004).
- ²³⁵ M. Crichton, R. Flin and W. Rattray, 'Training Decision Makers – Tactical Decision Games', *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8, no. 4 (2000): 208–217, at 209–210.
- ²³⁶ R. Miller, 'Applications of Cognitive Flexibility Theory in Cross-cultural Training', PhD dissertation, University of New Mexico, US, 2010.
- ²³⁷ K. Lauche, M. Crichton and P. Bayeri, 'Tactical Decision Games: Developing Scenario-based Training for Decision-Making in Distributed Teams', paper presented at NDM9, Ninth International Conference on Naturalistic Decision Making, London, June 2009.
- ²³⁸ This section draws in part upon US Government, 'A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis', CIA, 2009, available at www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf
- ²³⁹ USAID, *Training of Trainers Manual: Conflict Transformation and Peacebuilding in Rwanda* (Washington, DC: USAID, 2008).
- ²⁴⁰ Adapted from USAID, note 18 above: 26
- ²⁴¹ N. Blanchard and J. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007).
- ²⁴² A. Goldsmith, 'The Pursuit of Police Integrity: Leadership and Governance Dimensions', *Current Issues in Criminal Justice* 13, no. 2 (2001): 185–202.
- ²⁴³ Burnes, note 13 above.
- ²⁴⁴ J. Randall, *Managing Change/ Changing Managers* (London: Routledge, 2004): 60.
- ²⁴⁵ Burnes, note 13 above: 274
- ²⁴⁶ Burnes, note 13 above: 275.
- ²⁴⁷ J. Chan, *Changing Police Culture* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997).
- ²⁴⁸ Burnes, note 13 above: 597.
- ²⁴⁹ USAID, note 218 above.
- ²⁵⁰ Randall, note 23 above: 144.
- ²⁵¹ R. Degnegaard, 'Change Management in Public Reforms: Lessons from the Danish Police Reform', Research Paper, Copenhagen Business School, 2006, available at www.det-danske-ledelsesakademi.dk/Download/papers_11122006/Rex_Degnegaard.pdf: 11–12.
- ²⁵² A. Doig and S. Riley, 'Corruption and Anti-corruption Strategies: Issues and Case Studies from Developing Countries', in G. S. Cheema and J. Bonvin (eds), *Corruption and Integrity Improvement Initiatives in Developing Countries* (Paris: OECD, 1998): 50.
- ²⁵³ M. Girodo, 'Making Anti-Corruption Strategies More Sustainable: Merits of a "Kind Word and a Gun" Approach', in Martin Kreutner (ed.), *Practice Meets Science: Contemporary Anti-Corruption Dialogue* (Vienna: Manzche Verlags, 2010).
- ²⁵⁴ Challenges Project, *Meeting the Challenges of Peace Operations: Cooperation and Coordination* (Stockholm: Elanders Gotab, 2005): 132.
- ²⁵⁵ M. O'Rawe, 'Human Rights, Transitional Societies and Police Training: Legitimizing Strategies and Delegitimizing Legacies', *St. John's Journal of Legal Commentary* 22 (2007): 199–260.
- ²⁵⁶ World Bank, 'Anti-corruption – Steps Towards an Anti-Corruption Strategy', World Bank, 2010, available at <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTANTICORRUPTION/0,,contentMDK:20222172~menuPK:1165494~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384455,00.html>

²⁵⁷ Direktori Perdamaian Indonesia, 'Indonesia Peacebuilding Directory', Indonesia Police Watch, Jakarta, 2003–2009, available at www.direktori-perdamaian.org/english/org_detail.php?id=397.

²⁵⁸ T. Murray, 'A Needs Assessment for Literacy, Social Benefits and a Police Academy Alumni Association in the National Police', GTZ/Afghan Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2008, unpublished, in author's possession.

²⁵⁹ Girodo, note 32 above: 10.

²⁶⁰ L. Burke and H. Hutchins, 'Training Transfer: An Integrative Literature Review', *Human Resource Development Review* 6, no. 3 (2007): 263–296

²⁶¹ Osterburg and Ward, note 15 above.

²⁶² Taken from www.businessdictionary.com.

²⁶³ Newman, note 8 above.

²⁶⁴ See www.businessdictionary.com.



DCAF Geneva Headquarters

P.O.Box 1360
CH-1211 Geneva 1
Switzerland

✉ info@dcaf.ch

☎ +41 (0) 22 730 9400

www.dcaf.ch

🐦 [@DCAF_Geneva](https://twitter.com/DCAF_Geneva)